# مهارات الناس

## كيف تتصرف بحسم



## وتُنصت للآخرين



## وتسوّى الخلافات



د. روبرت بولتون

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore
... ليست مجرد مكتبة



# مهارات الناس

## كيف تتصرف بحسم، وتنصت للآخرين، وتسوى الخلافات

د. روبرت بولتون

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore




للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com



الطبعة الأولى ٢٠١١
حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير



المملكة العربية السعودية ص.ب.٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+ - فاكس ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

# مهارات
# الناس

# PEOPLE SKILLS

## How to Assert Yourself, Listen to Others, and Resolve Conflicts

Robert Bolton, Ph.D.

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...أكثر من مكتبة

إلى دوت

أعز أصدقائي،

أقرب أخلائي، رفيقة المرح.

مقوية ذاتي بكل صورها،

مغذية أحلامي.

زوجتي الرائعة-

تتعامل برقة وحب وصدق

معي ومع أطفالي ووالدي وأصدقائي.

لها تأثيرها في المهام التي تقوي حياتنا؛

هي زميلة، ومعلمة ورفيقة درب.

أحب الأوقات هي التي أقضيها معك

لأنني أكتشف ذاتي الحقيقية وأختارها وأكشفها للعيان

أحب أن أراك كشخص

مفعم بالحياة، مفعم بالحب، مفعم بالقيم.

غير كاملة، متغيرة، متنامية، متحولة

ولكنها متأصلة وثابتة؛

صديقة لكل المواسم.

أنت "شيء آخر"

# المحتويات

# الجزء الثاني

# مهارات الإنصات، ٢٧

## الفصل الثالث

## الإنصات يعني أكثر من مجرد الاستماع، ٢٩



## الفصل الرابع

## أربع مهارات للإنصات الانعكاسي، ٤٩



## الفصل الخامس، ٦٢

## لماذا تنجح الاستجابات الانعكاسية ، ٦٢



## الفصل السادس

## قراءة لغة الجسد، ٧٧

## الفصل السابع

## تحسين مهارات الانعكاس، ٨٩



# الجزء الثالث

# مهارات الحسم، ١١٥

## الفصل الثامن، ١١٧

## ثلاثة اتجاهات للعلاقات، ١١٧



## الفصل التاسع، ١٣٩

## تحسين رسائل الحسم ثلاثية الأجزاء، ١٣٩



## الفصل العاشر

## معالجة ظاهرة الدفع-الدفع المضاد، ١٥٨

## الفصل الحادي عشر

# زيادة خيارات الحسم، ١٧٧



## الجزء الرابع

# مهارات إدارة الخلاف، ٢٠٣

## الفصل الثاني عشر

# منع الخلاف والسيطرة عليه، ٢٠٥



## الفصل الثالث عشر

# معالجة النواحي العاطفية في الخلاف، ٢١٦

## الفصل الرابع عشر

# حل المشكلات المشترك: التماس أفضل الحلول، ٢٣٢



## الفصل الخامس عشر

# ثلاثة مبادئ رئيسية لتواصل فعال، ٢٥٨



## خاتمة، ٢٧٥

# أربع خطوات للتواصل الأفضل، ٢٧٥

# تمهيد

قال رالف والدو إيمرسون: "القارئ الجيد هو من يصنع الكتاب". وهذه الحقيقة تنطبق خاصةً على هذه النوعية من الكتب. فالقارئ الذي يرغب في مطالعة القليل من الأفكار وحسب لن ينال سوى القليل من هذا الكتاب. فلقد كتبته من أجل القراء الذين تتملكهم رغبة قوية جداً في تحسين علاقاتهم بالآخرين حتى إنهم سيجربون سبل التواصل الموضحة في الصفحات التالية. ومجرد قراءة الكتاب لن تفيدكم إلا بالقليل. ومع ذلك، هؤلاء الذين يستخدمون تلك المهارات باستمرار وبصورة خلاقة في حياتهم اليومية سوف يلاحظون تغييرات جوهرية في علاقاتهم.

والتواصل الفعال لم يكن بالأمر اليسير بالنسبة لي. فأنا أعتقد أنني لو كنت متمرساً وماهراً في التواصل مع الآخرين منذ نعومة أظافري، ما درسته أبداً بهذا الحرص والتشبث. ولأن التواصل مع الآخرين كان يمثل لي مشكلة فقد قررت دراسته والبحث فيه، ثم تجربة ما درست، وتدريسه، وأخيراً الكتابة عنه.

فأنا أشعر أنني جدير بتدريس تلك المهارات بدقة لأنني لم أتعلمها وأمارسها بسهولة. فلقد عانيت الكثير من نفس العقبات التي تعوق المتعلم العادي عن الوصول إلى طرق تواصل أكثر فعالية وأكثر جدوى. وربما بسبب بعض هذه الصعاب والعقبات الأولية، بإمكاني أن أساعدكم على التغلب على الكثير من مخاطر ومصاعب تعلم تلك المهارات واستخدامها.

ولقد استمرت كتابة هذا الكتاب وسط المطالب المتتالية والمرهقة لإدارة شركة استشارية. بالطبع ثمة كثير من المزايا للكتابة وفقاً لمواعيد غير ملحة ومتأنية. كما أن الضغط اليومي لحياتي المهنية والتعليمية المفعمة بالنشاط، كان بمثابة ميزة بالنسبة لي أكثر منه عيباً. فلقد استخدمت المهارات وتمت تجربتها في صخب الحياة لأنني كتبت هذا الكتاب في فترة تخطت ستة أعوام.

أكتب تلك الصفحات وكلي ثقة بأنها سوف تجلب كامل النفع والاستفادة إلى القارئ الذي يطبق ما فيها. ولقد قرأ المشاركون في دوراتنا التدريبية لمهارات التواصل الآلاف والآلاف من النسخ لهذا الكتاب في طبعات سابقة. وقد قام المئات ممن قرءوا الطبعات السابقة لهذا الكتاب بالكتابة لنا ليقولوا إن تلك السبل والوسائل لتحسين العلاقات الشخصية قد

نجحت معهم وأثرت حياتهم تمام الإثراء. وقال البعض إن هذا الكتاب لم يغير من أفكارهم ومعتقداتهم بشأن المعاملات البشرية وحسب، وإنما ساعدهم على تغيير سلوكياتهم وقوّى من علاقاتهم. وهذه الطبعة الموسعة من الكتاب ستكون أكثر فائدة وجدوى.

هذا الكتاب، والذي بدأ كرحلة إلى ذاتي ودراسة لكيفية تحسين معاملاتي مع الآخرين، أثراه التفكير، والبحث، والتدريس، وكتابات توماس جوردن، وكارل روجرز، وآلين إيفي، وجيرارد إيجن، وروبرت كاركوف. كما أن الجزء الخاص بالملاحظات يشير إلى الكثير من الكتّاب الآخرين الذين أسهموا في فهمي للتواصل البشري. أحياناً، وأنا أقرأ، تكون الطريقة التي صاغ بها أحدهم حقيقة معينة بنفس قدر أهمية الحقيقة نفسها بالنسبة إلي. فالصياغة كالطلاء القوي على الحائط. ولذلك، فأنا أرغب في مشاطرة تلك العبارات مع الآخرين، ليس فقط للحقيقة التي تتضمنها، إنما لأن الطريقة التي صيغت بها تمثل لي معنى خاصاً. لذا، بين صفحات هذا الكتاب، ستجد الكثير والكثير من الاقتباسات التي تعكس خبرتي، وذوقي، وقيمي.

والمفاهيم الموضحة في هذا الكتاب ناقشتها بإسهاب مع الزملاء في شركة ريدج كونسالتانتس، لا سيما دوت بولتون، وإد ليسب. ولقد أسهم فكرهما وأسلوبهما كثيراً في هذا الكتاب.

جزيل الشكر أيضاً للدارسين في معامل دورات مهارات التواصل الخاصة بنا والذين أثروا فهمي. فلقد جاءوا من مختلف مجالات الحياة: مديرون، ورجال مبيعات، وأمناء، وسكرتيرون، وعاملون بالرعاية الصحية، وموظفو خدمة عملاء، وعمال بناء، ومراقبون، وأطباء نفسيون، ومحامون، ورجال دين، وكثيرون غيرهم. ولأنهم ثابروا من أجل تحسين مهاراتهم في التواصل، وجدت طرقاً أيسر لتدريس تلك المهارات. ولأنهم كافحوا من أجل تطبيق تلك المهارات في مواقف معينة، اكتشفت النقص في النظريات والطرق واستطعت التوصل إلى مفاهيم أكثر جدوى. والكثير من الأمثلة الواردة بهذا الكتاب هي من وحي تجاربهم وخبراتهم. ولم تذكر الأسماء وبعض التفاصيل حفاظاً على خصوصيتهم.

ولقد أسهمت كثير من المؤسسات في تحسين هذا البرنامج. فقد مكّن مشروع مشترك مع كلية سينت روز، بألباني، نيويورك، آلاف المدربين من الاشتراك في دورات يمكنهم من خلالها تعلم الطرق الموضحة في هذا الكتاب ثم تطبيقها في حياتهم اليومية. كما منحتنا شركات فورتشن ٥٠٠، وشركات صغرى، ومنظمات حكومية، وبعض الجماعات الدينية، ومستشفيات، وجامعات، ومراكز الاستشارات، وغيرها من المنظمات فرصة تدريس تلك المهارات لأناس من مختلف الثقافات. والآراء التي تلقيناها منهم صقلت طريقة التقديم في هذا الكتاب. كما أكدت على أهمية تلك المهارات وصلتها بعدد لا حصر له من مواقف العمل وكذلك بالعلاقات الأسرية وغيرها من العلاقات الشخصية.

ساعدتني لورا ويكس كثيراً في الأبحاث المتعلقة ببعض أجزاء هذا الكتاب، وفي صقل وصياغة بعض أجزائه. بات فريبورن أيضاً صقل لغة بعض الفصول. دوت بولتون قرأت الكتاب بأسره وأدخلت بعض التعديلات والتحسينات المهمة وكذلك البسيطة، واد ليسب قام بنفس الأمر مع عدد من الفصول الرئيسية.

ولأنني ذكرت لكم جزءاً من امتناني وشكري لمن ساعدوني، فقد يبدو من الغريب أنني ما زلت أنظر إلى هذا الكتاب باعتباره "كتابي". ولكن التشبيه الذي ذكره مؤلف أحد كتب علم النبات القديمة يعبر عما أشعر به بمنتهى الدقة:

> سيقول بعض قرائي، لأنني ذكرت أنني جمعت هذا الكتاب من الكثير من الكتّاب، أن ما أقدمه هنا ليس سوى تجميع لأعمال الآخرين وإنجازاتهم، وأنه لا يمت لي بصلة... وأنا أجيبهم قائلاً إذا كان العسل الذي يجمعه النحل من رحيق الأزهار بالمراعي، والشجيرات، والأشجار، التي تنمو في رياض الآخرين وحقولهم وأراضيهم نسميه وعن استحقاق عسل النحل... أفلا يمكنني أن أطلق على ما تعلمته وجمعته من كتّاب كثيرين غيري... كتابي.[1]

على الرغم من التأثير القوي للآخرين على طرق التواصل الخاصة بي وعلى أفكاري، فأنا، بالطبع، مسئول عن المادة المذكورة بين طيات هذا الكتاب.

بعض الذين يعرفون محتوى هذا الكتاب يقولون إن الفصل الخامس عشر، يجب أن تتم قراءته أولاً. ويقول آخرون غيرهم إنه يجب أن يُقرأ في المنتصف. ويعتقد آخرون أنه يجب أن يُقرأ في النهاية. فإذا بدا لك في أي وقت أن هذا الكتاب يركز كثيراً على طرق التواصل وليس على الروح التي تبث الحياة في علاقاتنا وحواراتنا، فانتقل إلى الفصل الخامس عشر قبل أن تنهي الكتاب.

أمنيتي لك، أيها القارئ، أن تستفيد من المهارات الواردة في هذا الكتاب كما استفدت أنا منها.

# الجزء الأول

# المقدمة

نتيجة لاندماج المرء مع مجتمعه، نجد أنه قد اكتسب بالفعل بعض مهارات التواصل مع الغير. ومع ذلك، من الممكن أن يرتفع مستوى أداء المرء بالنسبة لتلك المهارات. فلكل منا قدرة هائلة ليكون أكثر تفاهماً واحتراماً وحماسةً وصدقاً وانفتاحاً وأكثر صراحة وصلابة في علاقاته مع الآخرين. وبقدر معقول من المعرفة النظرية، والنماذج الملائمة، والعديد من فرص التجربة الشخصية، من الممكن أن تعجل وبشكل هائل من الوصول إلى الصورة البشرية بأعلى صورها.[1]

– جورج جازدا، معلم

## الفصل الأول

# مهارات تضييق الفجوة بين الأشخاص

تمنيت لو كان باستطاعتي أن أنشئ جسراً بين الإنسان والإنسان.... فالإنسان هو كل ما نملك.[1]

- كروس دامان في Outsider
لريتشارد زايت

## التواصل: أسمى إنجازات البشرية

عندما يتواصل شخص مع آخر مستخدمين اللغة، يحدث شيء ما بينهما، ولا نجده في أي مجال آخر في الطبيعة. فتلك القدرة على تحويل أصوات ليس لها معنى إلى كلمات مسموعة ومكتوبة هي أهم ما يميز البشر عن سائر المخلوقات. فاللغة جعلت من تطوير تلك الخصائص التي تفرق بين الإنسان العاقل وغيره من المخلوقات أمراً ممكناً. ولا عجب أن الفيلسوف الألماني كارل جاسبرس قال "أسمى إنجاز للبشر في العالم هو التواصل بين شخص وآخر".[٢]

## عدم فعالية معظم أشكال التواصل

مع أن تواصل الأشخاص مع بعضهم البعض هو أسمى إنجازات البشرية، فإن الشخص العادي لا يتواصل بشكل فعال. ومن السخرية في الحضارة الحديثة أنه على الرغم من تطور الوسائل الآلية للتواصل بشكل يفوق مخيلة البشر، فإن الناس كثيراً ما يصعب عليهم التواصل وجهاً لوجه. وفي هذا العصر المليء بالمعجزات التقنية يمكننا أن نتلقى الرسائل من القمر وأن ننزل مجسات فضائية على المريخ، ولكن يتعسر علينا أن نتواصل مع من نحب.

ولقد أدركت الآن وبشكل تام عجز معظم أشكال التواصل. ففي مجتمعنا قلما نتشارك ما يهمنا بالفعل؛ المشاعر الرقيقة والحيية والتعبيرات الحساسة والرقيقة والعميقة. وبالمثل، قلما ينصت كل منا وهو يقصد بالفعل أن يفهم ما يقوله الآخر. وفي بعض الأحيان، يحدق الشخص فيمن يتحدث ويشرد بذهنه في أمور أخرى. وفي بعض الأوقات، عندما يتحدث شخص ما، يتظاهر الآخر بالإنصات في حين أنه يراقب الوقت، فهو يعد لما سوف يقول بمجرد أن تسنح له الفرصة بالتحدث. ولقد أدلى ناثان ميلر بتعليق ساخر يقول فيه "الحوار في الولايات المتحدة ما هو إلا تمرين تنافسي يتحول فيه أول من يأخذ نفساً إلى مستمع".

والتواصل غير الفعال يتسبب في وجود فجوة بين الأشخاص في كافة جوانب الحياة وكافة قطاعات المجتمع. فالوحدة، والمشاكل الأسرية، والعجز المهني، وعدم الرضا، والضغط النفسي، والأمراض الجسدية وحتى الموت تكون هي النتيجة عندما يضعف التواصل. بالإضافة إلى الإحباط والحزن الناجمين عن الفجوة المتواجدة بين الأشخاص، تعد تلك الفجوة في وقتنا الحالي إحدى أكبر المشاكل الاجتماعية التي تواجه مجتمعنا المضطرب.

## ألم الوحدة

يتوق كثير منا في أيامنا هذه إلى تواصل معبر ملئه الدفء والإيجابية، غير أنهم غير قادرين على الشعور بمثل هذا التواصل. والطبيب النفساني هاري ستاك سوليفان عبّر عن هذه

الحقيقة بالكلمات التالية:

> من أعمق المشاكل التي يواجهها الناس الوحدة والعزلة وصعوبة تقدير الذات في مجتمعنا. وفي حين أن المشكلة في العقود الأولى من عصر فرويد كانت الكبت الجنسي، وأكبر المشاكل في الثلاثينيات، حينما كتبت كارين هورني، كانت العداء المضمر، فإن أكبر مشكلاتنا اليوم هي الوحدة.[٣]

ثمة نوعان من الخلوة: الأولى هي العزلة وقد تكون خلوة تامة، ولكنها إبداعية، ومبهجة. والثاني هو الوحدة وهي نوع من الخلوة المؤلمة الخاوية والخالية من الحياة. والوحدة هي الإدراك التام لانعزال الفرد وابتعاده عن الآخرين. وكما أوضح ديفيد ريزمان، عندما لا يكون المرء متصلاً تواصلاً حيوياً مع الآخرين أو مع نفسه، فإنه يشعر بالوحدة حتى إن كان وسط الحشود.[٤]

"الوحدة"... إن صوت هذه الكلمة وحده ينقل شيئاً من الألم المرتبط بها. جرب أن تقول هذه الكلمة أكثر من مرة بصوت يطغى عليه الأسى: "الوحدة... الوحدة... الوحدة...". إن الكلمة نفسها لها رنين يملؤه الحزن والشجن. وهي تمثل ألماً كبيراً لكثير من الناس.

ثمة أسباب عدة تنتج عنها آلام الوحدة المتزايدة في مجتمعاتنا الحديثة. المادية (أن يجد الشخص سلواه في الأشياء المادية لا البشر)، وانتقال الأفراد، واقتلاع الأسر من جذورها، والهيكل البيروقراطي للمنظمات؛ وما هذه إلا نذر يسير. وأنا واثق أن أحد الأسباب الأساسية لهذه الفجوة قد يكون هو السبب الذي يمكننا تفاديه بسهولة، وهو طرق التواصل غير الكافية وغير الملائمة بين الأشخاص.

## كثير من الحب الضائع

للأسف، نلاحظ أن أشد صور الوحدة التي نراها اليوم عادة ما تتواجد بين أفراد الأسرة حيث يتلاشى التواصل أو يشوبه الخلل. والزواج، أكثر العلاقات البشرية تعقيداً، لا يمكن أن يزدهر دون التواصل الفعال. والأزواج الذين يأملون في تأسيس زواج راسخ عادة ما تعوزهم مهارات التواصل الضرورية وينتهي بهم الحال إلى حياة غير مشتركة أو مترابطة في زواج تنقصه الحميمية. وكلمات الشاعر تي. إس. إليوت التي تقتبس كثيراً تصف كيف يمكن أن تكون الأسرة العادية:

> شخصان يعرفان أنهما لا يفهمان بعضهما،
>
> ينجبان أطفالاً لا يفهمانهم،
>
> ولن يفهمهما أطفالهما أبداً.[٥]

القرب دون حميمية له تأثير مدمر حتماً. فحينما يتجمد التواصل، تتحول طاقة الحب إلى كراهية وعداء. ونتيجة لذلك نجد الشجار الدائم، أو التهكم المخجل، أو النقد المستمر، أو الانسحاب الجامد نحو الصمت والبرود الجنسي. قالت إحدى السيدات، بعد أن وصفت مدى فشل سبل التواصل في أسرتها: "إنني أعيش في سجن نفسي، وليس في منزل".

وكما يشهد كثير من الآباء، فإن تربية الأطفال في يومنا هذا ليست بالشيء اليسير. ولقد كتبت فيرجينيا ساتاير، إحدى قادة المعالجة الأسرية، تقول:

> يدرّس الآباء في أصعب مدرسة في العالم؛ مدرسة إعداد البشر. وفيها تكونون أنتم المجلس المختص بالتعليم، ومدير المدرسة، ومدرس الفصل، وعامل النظافة.... والمطلوب منكم أن تكون لديكم الخبرة في كافة موضوعات الحياة... ثمة مدارس قليلة تتدربون فيها على هذه الوظيفة، وليس هناك اتفاق عام على المناهج. يجب أن تعدوا هذه المناهج من تلقاء أنفسكم. وفي هذه المدرسة، لن تحصلوا على إجازات، أو عطلات، وليس هناك أي نقابات ولا ترقيات أو حتى زيادة في الرواتب. والمطلوب منكم أن تعملوا أو على الأقل أن تكونوا على استعداد للعمل ٢٤ ساعة يومياً و ٣٦٥ يوماً في العام، على الأقل لمدة ١٨ عاماً لكل طفل من أطفالكم. وكذلك، سوف تضطرون إلى التعامل مع إدارة تتكون من قائدين أو رئيسين، مهما كان الموقف؛ وأنتم تعلمون جيداً ما هي الشراك التي ينصبها كل منهما للآخر. ووسط هذا المحيط، تستمرون في مهمة إعداد البشر. وأنا أعتبر أن تلك هي أصعب الوظائف في العالم وأكثرها تعقيداً وهي مهمة يحفها الانزعاج وتحتاج إلى الكد والعرق.[٦]

والتواصل الصحي أمر غاية في الأهمية بالنسبة لتنشئة أسرة. فبالنسبة للأزواج الذين يتمتعون بمهارات تواصل جيدة، تعد الأبوة بالنسبة لهم من أكثر التجارب المجزية والممتعة في حياتهم. ولكن عندما يفتقد الآباء مهارات التواصل الجيد المتكافئ، تكون الآلام والوحدة والعزلة الناتجة عن ذلك مدمرة بالنسبة للآباء والأبناء على حد سواء.

وقراء عمود نصائح آن لاندرز أصابهم الذهول عندما قرءوا أن ٧٠٪ ممن شاركوا في التقرير الذي أعدته صرحوا بأنهم نادمون على إنجاب أطفالهم. وعلى الرغم من أن العينة التي اختارتها في الدراسة لم تكن قطاعاً عرضياً صحيحاً من المجتمع، وعلى الرغم من أن لاندرز أقرت أن القراء ذوي المشاعر السلبية كان دافعهم في التجاوب معها أكبر من دافع من يمتلكون مشاعر إيجابية، وجدت النتائج العامة لبحثها دليلاً معقولاً لتدعيمها. صرح الدكتور هارشارن سيهديف، مدير قسم الأطفال بمؤسسة مينينجر في توبيكا، بولاية كانساس "إن خطابات لاندرز تعكس الآراء والاتجاهات العامة المتغيرة بشأن أنظمة العائلة ومنزلة الأطفال ووضعهم في منازلنا ومجتمعاتنا".[٧]

والتواصل هو قوام الحياة لأي علاقة. وعندما يمتاز هذا التواصل بالوضوح والصراحة والحساسية، تزدهر تلك العلاقة. ولكن حينما يتسم هذا التواصل بالحذر والعداء وعدم الفعالية، تتداعى العلاقة. وعندما تعترض العقبات مجرى التواصل بشكل كبير، تتدهور

العلاقة بسرعة وتموت في النهاية. وعندما تغيب مهارات التواصل، نجد الكثير والكثير من الحب الضائع؛ بين الأزواج، والمحبين، والأصدقاء، والآباء، والأبناء. ومن أجل الوصول إلى علاقات مرضية، يجب علينا أن نكتشف السبل التي تساعدنا على الأقل على تضييق الفجوة التي تفصل بيننا وبين الآخرين بشكل جزئي.

## أحد مفاتيح النجاح في العمل

ثمانون في المائة ممن أخفقوا في عملهم أخفقوا لسبب واحد: عدم القدرة على التواصل الجيد مع الآخرين. وإنتاجية الشخص في عمله سواء كان مشرفاً أو مديراً، ممرضة أو سكرتيرة، بواباً أو موظفاً في قطاعات الصحة النفسية، عاملاً، محامياً، طبيباً، أو رجل دين تعززها بشكل كبير قدرته على التواصل بفعالية. في الواقع، يصعب علينا أن نفكر في أي وظيفة لا يعد التواصل أمراً مهماً فيها.

قال أحد المهندسين الميكانيكيين متأملاً: "كنت أظن أن التدريب الهندسي هو جل ما أحتاجه. غير أني قضيت معظم وقتي في التعامل مع المشاكل البشرية". وعلق أحد المدرسين قائلاً: "لقد تعلمت لأصبح مدرس فيزياء. ومنذ أن دخلت الفصل، اكتشفت أنني أدرس لبشر. وأنا أستهلك معظم طاقتي وأنا أحاول إعادة النظام في الفصل. فلمَ لم يساعدني برنامج التخرج في ذلك؟". ومن ثم فمهارات التواصل هي مفتاح النجاح في العمل.

## مسألة حياة أو موت

معظم المعاملات البشرية إما أن تكون للأفضل وإما أن تكون للأسوأ. فكل دقيقة نقضيها مع شخص آخر إما أن تكون فرصة لاكتشاف شيء عنه وتحسين علاقتنا معه وإما أن تكون سبباً في تآكل الهوية ودمار الشخصية. فتنمية شخصياتنا والصحة النفسية والجسدية جميعها مرتبطة بنوع التواصل. فالمرء لا يمكنه أن يتمتع بكامل صفات البشر دون التعامل مع غيره من البشر. وفي الحقيقة، أشار الفيلسوف مارتين هيدجر إلى اللغة بأنها "محل إقامة الكينونة".

فالبشر في حاجة إلى غيرهم من البشر. وكما يقول عنوان أحد الكتب: "لا يمكنك أن تكون إنساناً بمفردك". فكل منا ينضج من خلال تعزيز حواراته مع الآخرين. وفي كتابه The Mystery of Being، يقول جابريل مارسيل: "حينما يفرض حضور الشخص نفسه، ينتعش جوهره، ويكتشف مكنونات ما بداخله، ويشعر بوجوده بحق بصورة أكبر مما كان سيشعر به دون أن يتلمس هذا الحضور".[٨]

وبالعكس، فإن الافتقار إلى التواصل أو المعاناة من التواصل السقيم باستمرار تحط من قيمة الذات عاطفياً وجسدياً. ويعتقد الكثيرون أن المرض النفسي هو مشكلة تواصل غير كافٍ في المقام الأول. فالمريض النفسي هو شخص لم يستطع كسب علاقات جيدة. ووفقاً لكارل روجرز، "كل مهمة الطب النفسي هي معالجة الإخفاق في التواصل مع الغير".[٩]

والتواصل المعيب قد يؤثر على صحة الإنسان الجسدية. ومع هذا، فإن مدى تأثير الحوار البناء أو الحوار المدمر على الوظائف الجسدية يصيب الكثيرين من الناس بالدهشة.

الإمبراطور فريدريك، حاكم إمبراطورية روما العظمى في القرن الثالث العشر، أراد أن يعرف أي اللغات كانت تستخدم عند بدء الخليقة. هل كانت العبرية أم اليونانية أم اللاتينية؟ فأمر بإجراء تجربة تعاد فيها الظروف والأحوال التي كانت موجودة في ذلك الوقت بقدر المستطاع. وكانت التجربة هي أن يتم عزل مجموعة من الأطفال ويحرموا من سماع أي حديث بشري من لحظة ميلادهم إلى أن يتحدثوا اللغة الخاصة بهم. وقامت بعض المرضعات برعاية الأطفال، وتلقت تلك المرضعات الأوامر بالتزام الصمت أثناء وجودهن مع الأطفال. ونفذت كافة الأوضاع بنجاح. وكانت النتيجة؟ وفاة كل الأطفال. فالافتقار إلى التواصل مرض سام وقد يؤدي إلى الوفاة.

يعرض فيلم Second Chance تصويراً تحليلياً لهذا النوع من التدهور البدني في مجتمعاتنا الحديثة. ويظهر الفيلم الذي يستغرق ١٥ دقيقة كيف أدى الافتقار إلى التواصل إلى إبطاء نمو الطفلة سوزان البالغ عمرها ٢٢ شهراً بشدة لدرجة أن حجمها ووزنها كانا يساويان حجم ووزن طفلة لها نصف عمرها. غير أن هذا التدهور في حالة سوزان توقف بشكل تام عندما، أثناء تواجدها بالمستشفى، تعامل معها الآخرون بحب وعندما تلقت الرعاية لما يزيد على ست ساعات يومياً لمدة شهرين.[١٠]

# يمكنك أن تتغير

ثمة شيء لا ريب فيه بالنسبة لطرق التواصل وأساليبه: إنها عبارة عن استجابات مكتسبة في المقام الأول. إن أكثر معلميك تأثيراً في شخصيتك هم غالباً والداك، والذين اكتسبوا بدورهم أسلوبهم في التواصل من والديهم. ومدرسوك وقادة الكشافة وأصدقاؤك وكثيرون غيرهم لهم دورهم. ومن خلال المذياع والتليفزيون وغيرها من المصادر أثرت الثقافة الخاصة بك على طريقتك في التواصل.

ولا يمتلك الكثير من الناس نماذج للتواصل الفعال ضمن بيئتهم المنزلية. والفئة القليلة المحظوظة التي تمتلك مثل هذه النماذج يبدو عليها أنها تتواصل مع الآخرين بفعالية بشكل طبيعي. وهذه التلقائية أو الطبيعية، مع ذلك، هي غالباً نتيجة لحظهم الجيد حيث إنهم تعلموا منذ نعومة أظافرهم التواصل مع الآخرين بفعالية. *والكثيرون منا، مع ذلك، تعلموا سقم التواصل عن طريق أشخاص نيتهم كانت حسنة غير أن هؤلاء الأشخاص أنفسهم لم يتعلموا طرق التواصل الكافية*. وفي مجال التواصل، يقع الكثير منا ضحية لضحية أخرى.

لقد مررنا بهذه العملية التدريبية في سن مبكرة. فلقد كان الآباء أو من يقومون مقامهم يكافئوننا مستخدمين صوراً من السلوك غير اللفظي، مثل الابتسام، كما أنهم كانوا يعبّرون عن

عدم رضاهم بأنواع أخرى من السلوك غير اللفظي مثل "نوبات الغضب الانفعالية". وعندما كنا صغاراً، ساعدونا في تكوين أولى كلماتنا. وبعدها قاموا بتدريبنا على التحدث بطرق معينة. ومهما كان مقدار كراهيتك لزيارة أقاربك في المناسبات، ربما يكون ما قاله له والداك "اشكر خالتك على الوقت الرائع الذي قضيته". وإذا كنت قد قاطعت حديث من هم أكبر منك سناً، فربما كان توجيههم لك "لا تقاطع الآخرين. قدم اعتذارك". وثمة عبارات تدريبية أخرى كثيرة مثل "توقف عن الشكوى"... "أوقف هذا النحيب"... "لا تتحدث مع والدتك مطلقاً بهذه الطريقة"... "توقف عن استخدام هذه اللغة الرهيبة".

والأقارب وجليسات الأطفال وكثيرون غيرهم شاركوا في هذه العملية سريعاً. "لماذا، يا بوبي، أنا مندهش أنك صحت في جوني. لطالما كنت طفلاً هادئاً". "ارفع يدك قبل أن تتحدث. وسوف أطلب منك الإجابة عندما يحين دورك". "سوزان، لا تقولي لتيري إنه لا يمكنه اللعب بشاحنتك. فأنت لا تستخدميها الآن. كيف لك أن تكوني بمثل هذه الأنانية؟". "هذه الكلمة غير صحيحة". "لا شأن لك بهذا". "لا تعترض".

بالإضافة إلى اللوم الذي كنا نتلقاه من الأشخاص البالغين الذين يلعبون دوراً مهماً في حياتنا، فإنهم كانوا يصوغون لنا طرقاً معينة للسلوك. ربما لم يكشفوا لنا مشاعرهم إلا قليلاً. أو ربما كانوا تهكميين، أو كانوا يستخدمون أساليب قمع، أو كانوا يصيحون فينا بغضب شديد. وفي صغرنا، تعلمنا من خلال اقتدائنا بالأشخاص المهمين في حياتنا ومن خلال تعليماتهم وأوامرهم. والمعايير الثقافية في مجتمعنا تعزز كثيراً من التدريب الذي نتلقاه. وبعض هذه المعايير أقل تشدداً مما كانت عليه من عقود خلت، غير أن الكثير منها لا يزال راسخاً وبشدة.[١١]

وقد سجّل جيرارد إيجان، رجل الدين وعالم النفس، العديد من طرق التواصل التي يشوبها الخلل والتي يتعلمها الأطفال في ثقافتنا إلى حد كبير:

> الاتصاف بالسطحية،
> كيفية تزييف المظهر الخارجي،
> كيفية خداع الآخرين أو السخرية منهم،
> كيفية الاختباء (من أنفسنا) ومن الآخرين،
> كيفية السيطرة على الآخرين ( أو تحمل سيطرة الآخرين)...
> كيفية إيذاء الآخرين ومعاقبتهم، إذا اقتضى الأمر.[١٢]

قد يعترض البعض قائلين إن العمليات والنتائج الموصوفة غير دقيقة. فعرض الأمر لا شك مبسطاً بشكل مبالغ فيه. إن كيفية استجابتنا لنماذج التواصل المهيمنة في صغرنا تختلف من فرد لآخر. فالإخوة التوأم الذين ينشئون في منزل واحد مع والد متقلب المزاج قد تتشكل لديهم طرق مختلفة تمام في التعامل مع الغضب. فقد يكبح أحدهما غضبه، و قد

يعبر الآخر عن غضبه بصورة عدائية. ومع ذلك، فالكثير منا (وقد يكون معظمنا) قد تدربوا على التواصل بطرق غير فعالة ومدمرة. وعندما تنتقل أخطاء التواصل من الآباء إلى الأبناء تكون النتيجة دائرة مفرغة. غير أن هذه الدائرة من الممكن أن تنكسر. فبإمكانك أن تطرح هذه الطرق التي لا تجدي نفعاً بالنسبة لك بعيداً. وسيساعدك هذا الكتاب على تحديد أكثر المناطق التي تستدعي اهتمامك ويساعدك على تعلم بعض المهارات التي تؤدي إلى المزيد من الإنجازات الشخصية، وعلاقات أكثر دفئاً وأكثر ثراءً ومزيد من الفعالية في عملك.

وكثيراً ما نكون جبريين بشأن طرق التواصل الخاصة بنا. فنحن نعتقد أن طريقتنا في الحديث والإنصات، مثل لون أعيننا، هي شيء "مفروض" علينا. فمحاولة تغيير أسلوب شخص في التواصل، كما يقال، أمر محال. وإلا نتجه نحو الزيف. وكما صرح أحد الأطباء: "التواصل مع الآخرين هبة. إما أن تمتلكها وإما لا. أنا لا أمتلكها ولا يمكنني فعل أي شيء حيالها".

غير أن تجربتي وتجربة زملائي في تدريس مهارات التواصل إلى آلاف الشخصيات انتهت بنا إلى النتيجة المعاكسة. فلقد لاحظنا تغيرات كبيرة في حياتنا الخاصة وحياة من ندربهم. فالنماذج التي اكتسبناها في طفولتنا قد استبدلت باستجابات أكثر فعالية. وفي أي مرحلة من مراحل الحياة، نجد أن الإنسان العادي واضح الفكر والذي يمتلك شيئاً من التصميم يمكنه أن يتعلم طرقاً محسنة للتواصل. والبحث الذي أجراه مجموعة من العلماء السلوكيين الموقرين يوثق الحقيقة القائلة بأن البالغين بإمكانهم تعلم التواصل بشكل أكثر فعالية.[١٣]

بالطبع ليس من السهل تغيير طرق التواصل مع الغير. فسنوات من التعود قد رسخت بعض النزعات لفترات طويلة لدرجة أن التصرف بشكل مختلف سيبدو أمراً غير طبيعي. فأي طريقة "جديدة" تبدو مربكة لدرجة تجعل الشخص يرغب في التخلي عن سعيه للتغير. ولكن بمجرد أن يدرك الكثير من الناس مدى عدم فعالية استجاباتهم النموذجية، فإنهم يتحفزون بشكل كبير إلى التغيير. وبعد أن يستخدموا مهارات التواصل بشكل فعال، غالباً ما يقولون بصوت تملؤه الدهشة "لقد نجح هذا الأمر، بالفعل نجح!".

## سوف تتغير!

التغير أمر حتمي. أوضح كل من إريك إريكسون وروبرت هافنجيرست وغيرهما أن الناس يمرون بمراحل تغيير من المهد إلى اللحد.[١٤] فمن المستحيل أن تعيش الحياة كلها بنفس الطريقة دون تغيير.

والعالم يتغير من حولك، كذلك. فنحن الآن نتحدث عن الجبال ونظنها ثابتة أبد الدهر، ولكن بمرور الوقت ترتفع هذه الجبال وتنخفض. ونشير إلى النجوم الخالدة، ولكنها أيضاً ليست على حال ثابتة: فالنجوم لها بدايتها ونهايتها، وهي تتمدد أو تنكمش، وتصبح أكثر توهجاً أو تنحدر نحو الظلمة.

وفي هذا القرن، أصبحت التغيرات الثقافية سريعة بشكل مثير كما أنها شاملة حتى إن إلفن توفلر قال إننا نعيش فترة "صدمة مستقبلية". وما يقصده هو أن التغيير يصدمنا بسرعة تشبه انهيار الثلوج من قمة الجبال، وبالتالي يصيبنا بالدوار فيصعب علينا التعامل معه.[١٥]

ومع التغير المستمر بداخلنا، وفي علاقاتنا مع الآخرين، وفي العالم الحقيقي، وفي ثقافتنا، نجد أن ثباتنا على حالنا أمر مستحيل. وحتى إذا حاولنا التشبث بالطرق القديمة، فسنجدها مختلفة. وكما أوضح ريتشارد نيبور: "عندما نقوم اليوم بما قمنا به في الأمس، فنحن في الواقع نقوم بشيء مختلف وذلك لأنه في الفترة الفاصلة بين الحدثين تغيرنا نحن والبيئة من حولنا".[١٦] وينص *قانون التغيير* على أن: "لا تبقى الأشياء على حالها. فإذا لم تتحسن، فإنها تسوء". وتلك هي الحال مع العلاقات، إذا لم تقوَ فإنها تضعف، وإذا لم تصبح أقرب فإنها تصبح أبعد؛ وإذا لم تصبح أكثر فعالية، فستصبح أقل فعالية.

لهذا، فليس بإمكانك تغيير الطرق التي تتعامل بها مع الآخرين فقط، وإنما أنت ستغيرها حتماً. وخير لك أن تتحكم في هذه التغيرات ببراعة ولا تنتظر أن تحدث هذه التغيرات من تلقاء نفسها. وهذا الكتاب يعلمك المهارات التي تساعدك على الحصول على أنواع التغير المنشودة بل وتعزيزها.

## التحكم في مقاومة التعلم

بعد سنوات من محاولة تحسين طرقي الخاصة في التواصل مع الآخرين وبعد تدريس مهارات التواصل لكثيرين آخرين، أصبحت مدركاً للمقاومة الموجودة بداخل الكثير منا للتعلم واحترمتها؛ لا سيما إذا كانت تقتضي تغيراً سلوكياً من ناحيتنا. وعندما يكون التغيير جوهرياً كالطرق الأساسية في التواصل مع المحبين أو رفاق العمل تكون المخاطر بالفعل بالغة كما أن تغيير سلوكياتنا قد يكون ضرباً من ضروب الشجاعة.

وعندما يبدأ الناس في تعلم مهارات تواصل جديدة، كثيراً ما يحدثون أنفسهم بأشياء مثل:

> هل ستجدي تلك المهارات نفعاً بالفعل أم أنها مجرد بدعة جديدة كبقية البدع التي تظهر وتختفي كل بضعة أعوام. حتى إن كانت هذه المهارات مجدية ومؤثرة فعلاً، هل أستطيع تعلمها؟ لم يسبق لي أن نجحت في تعلم أشياء جديدة، خاصة تلك المهارات التي تستلزم تغيير مجموعة من العادات واتخاذ مجموعة جديدة غيرها. يا إلهي، عندما أفكر في المشاكل التي أتعرض لها أحاول الإقلاع عن التدخين... ولكن، إذا فرضنا أنني تعلمت هذه المهارات بالفعل، وغيّرت تلك المهارات من علاقاتي: كيف لي أن أتيقن من أن هذا التغيير دليل على التحسن؟ قد تكون طرق تواصلي مع الآخرين ليست بالفائقة، لكن من أدراني أن الأمور لن تسوء أكثر وأكثر. من الممكن أن تنقلني هذه المهارات من سيئ إلى أسوأ! ثم هناك دائماً احتمال أن تجعل مني هذه المهارات شخصاً مختلفاً. ومع أنني

أرغب بحق في أن أصبح شخصاً أفضل، أفترض أن الحال انتهى بي إلى مصيبة؛ كارثة نفسية. جزء مني تنتابه الريبة والشك لخوض مثل هذه المغامرة.

والكثير منا يواجه مقاومة أكثر مما ندرك، وذلك لأن جزءاً كبيراً من هذه المقاومة مدفون في اللاوعي.

نحن في حاجة إلى حماية أنفسنا. فالإنسان مخلوق معرض للهجوم في عالم تحفه المخاطر. ومع ذلك، تعوق بعض طرق الحماية تقدمنا، في حين أن هناك طرقاً تساعدنا على التقدم. *وأحد العناصر الرئيسية في تعلم مهارات التواصل هو أن نكتشف كيف يحمي المرء نفسه بالطريقة الملائمة في الوقت الذي يقلل فيه من الدفاعية غير الضرورية*. وسوف تساعدك الإرشادات الواردة بأقسام عديدة في هذا الكتاب على حماية نفسك من مخاطر أنت في غنى عنها وأنت تتعلم كيفية استخدام هذه المهارات الجديدة.

## خمس مجموعات من المهارات

تتعلم في هذا الكتاب خمس مجموعات من المهارات الضرورية لإشباع العلاقات بين الناس:

*مهارات الإنصات*: هذه الطرق تمكّن الشخص من فهم ما يقوله الآخر بحق. وهي تتضمن طرقاً جديدة للاستجابة للآخرين حتى يشعر الشخص الآخر أن مشاكله وعواطفه قد تم فهمها. وإذا استخدمت هذه الطرق على النحو الملائم، كثيراً ما يجد الشخص الآخر الحلول لمشاكله دون أن يعتمد عليك.

*مهارات توكيد الذات*: تلك التصرفات اللفظية وغير اللفظية تمكنك من الحفاظ على الاحترام، وإشباع احتياجاتك، والدفاع عن حقوقك دون السيطرة أو التحكم أو الإساءة للآخرين.

*مهارات حل الصراع*: تلك المهارات تمكن الفرد من معالجة الاضطرابات العاطفية التي تصحب الصراعات دائماً؛ وهي مهارات يحتمل أن تؤدي إلى علاقات أقرب بعد انتهاء الصراع.

*مهارات حل المشاكل المشتركة*: تمثل هذه المهارات طريقة لتسوية المطالب المتعارضة لترضي كافة الأطراف؛ فهي طريقة لإيجاد حلول دائمة للمشكلات.

*اختيار المهارة*: هذه الإرشادات تجعلك قادراً على تحديد أي مهارات التواصل تختار في أي موقف يواجهك.

تلك هي وسائل التواصل الأساسية التي تتطلبها العلاقات البشرية الفعالة. تلك هي الأساسيات.

وجزء من قوة برنامج التواصل هذا يقع في كم المهارات الكبير الذي يتضمنه. فالكثير من البرامج تركز على مهارات الإنصات، غير أنها لا تعلم الأفراد كيف يؤكدون ذاتهم بشكل بناء. وفي السنوات السابقة، اندفع الناس تجاه البرامج التي تساعد على تطوير تأكيد الذات، ولكنهم تغاضوا عن الحاجة للإنصات المعبر عن الاهتمام. أما البرامج التدريبية التي تجمع بين الإنصات وتوكيد الذات فنادراً ما تعير اهتماماً كافياً لوسائل فض الصراعات وحل

المشكلات التي تواجهها العلاقات البشرية جميعها حتماً. بل الأكثر من ذلك غرابة أن تجد برنامجاً تدريبياً لمهارات التواصل يساعدك على تحديد الوقت الذي تستخدم فيه المهارات التي تعلمتها والوقت الذي تكون فيه هذه المهارات غير ملائمة. ولا جدوى من أن تستخدم مهارة معينة بشكل جيد ولكن في الموقف غير المناسب. إن برنامجنا يتضمن المهارات التي نعتقد أنها المهارات الأكثر جوهرية في التواصل بين الأشخاص.[١٧]

ومع ذلك، فما استبعدناه من هذا الكتاب لا يقل أهمية عما أوردناه. إن الكثير من كتب التواصل تتضمن كماً هائلاً من المهارات التي يتعلمها الشخص وكثيراً من النظريات التي يكتشفها بالقدر الذي تتبدد معه طاقة القارئ. غير أن تطوير المهارات يتطلب تركيزاً حاداً؛ تركيزاً للطاقة. وفي تعليم مهارات التواصل الأساسية، كما هي الحال مع كثير من المجالات الأخرى، تثبت صحة ما قاله أحد المهندسين المعماريين المشهورين "الأقل أكثر". وأحد أسباب نجاحنا في مساعدة الناس على التواصل مع غيرهم بشكل أفضل كان إصرارنا على الالتزام بالأساسيات وحسب. فالمرء يتعلم بشكل أفضل إذا لم يغمره كم هائل من الموضوعات وقدر كبير من التفاصيل.

## الخلاصة

مع أن التواصل بين البشر هو أسمى الإنجازات البشرية، فإن الإنسان العادي لا يتواصل بشكل جيد. والتواصل الرديء يؤدي إلى الوحدة والبعد عن الأصدقاء والأزواج والأطفال؛ وكذلك إلى عدم الفعالية في العمل.

وأوضحت الدراسات أنه على الرغم من وجود نزعة تجاه الدفاعية، فإن الأفراد من كافة الأعمار يمكنهم تعلم بعض مهارات التواصل المعينة التي توصلهم إلى علاقات متحسنة وكفاءة مهنية متزايدة. وطرق التواصل المنشودة هذه سوف نوردها في الفصول التالية من هذا الكتاب.

## الفصل الثاني

# حواجز التواصل

حواجز التواصل ما هي إلا أشياء تفقد الحوار مغزاه. والحواجز التي تحول دون الوصول إلى المعنى تتواجد بين كل الناس، مما يجعل التواصل أصعب مما يدرك الكثيرون. وليس من الصواب أن نفترض أنه إذا استطاع شخص التحدث فإنه يمكنه التواصل مع غيره. ولأن قدراً كبيراً من التعليم يضلل الناس ويدفعهم إلى الاعتقاد بأن التواصل أسهل مما يتخيلون، فإن عزيمتهم تثبط وييئسون عندما تواجههم الصعوبات. ولأنهم لا يعرفون طبيعة مشكلتهم، فهم لا يعرفون ما الذي يجب أن يفعلوه لحلها. والعجيب ليس أن التواصل يحدث بمثل هذه الصعوبة، ولكن أنه يحدث بمثل هذه الكثرة.[1]

- رول هو

معلم ورجل دين

## مفسدات التواصل الشائعة

سو ماكسويل، امرأة في منتصف الثلاثينات، تنهدت وهي تقول: "حسناً، لقد أخفقت مرة أخرى. ذهبت أنا وأسرتي لنزور والدي في عطلة العيد. وكان والداي قد تعرضا لضغوط عاطفية ومادية هذا العام، فقررت أن أتعامل معهما بلطف شديد وأن أظهر لهما اهتمامي بهما. ولكنهما ما لبثا أن بدءا في انتقاد طريقة تربيتي لأطفالي وبعدها جن جنوني. وأخبرتهما أن طريقة تنشئتهما لي ولأخي لم تكن بالرائعة. وتجادلنا لنصف ساعة. وتأذى ثلاثتنا لأبعد حد".

وأردفت سو قائلة: "يحدث هذا الأمر في كل مرة أزورهما فيها. ومع أنه ليس لهما أي حق في أن يقولا ما قالاه، إلا أني أحبهما وأتمنى أن تكون زيارتي لهما سعيدة. ولكن بطريقة أو بأخرى، تقريباً دائماً ما نتفوه بما يجرح به كل منا الآخر".

إن تجربة سو، للأسف، تجربة شائعة. وسواء كان هذا الأمر مع الآباء، أو الأبناء، أو الموظفين، أو الزملاء، أو الأصدقاء، أو "كل ما سبق"، فالمرء عادة ما يتوق إلى نتائج في اتصاله مع الآخرين أفضل مما يحققه عموماً.

ولكن ما دام لدى معظمنا رغبة قوية في تحقيق التواصل الفعال، فلماذا يعد تحقيقه أمراً نادراً وصعباً؟ أحد الأسباب الرئيسية لذلك، دون أن ندرك، هو أن كلا منا يضع حواجز التواصل في حواره مع الآخرين. قدّر الباحثون أن *هذه الحواجز تستخدم لأكثر من ٩٠٪ من الوقت* حينما يكون أحد الطرفين أو كلاهما لديه مشكلة يرغب في إيجاد حل لها أو حاجة يود قضاءها.[٢]

وحواجز التواصل هي *استجابات عالية الخطورة*؛ والمقصود، أنها استجابات تأثيرها على التواصل كثيراً ما يكون سلبياً (ولكن ليس حتماً). وعلى الأرجح تكون هذه العقبات أكثر ضرراً عندما يكون شخص أو أكثر من المشاركين في الحديث تحت وطأة ضغوط معينة. وآثار عقبات التواصل السيئة كثيرة ومتعددة. كثيراً ما تؤدي هذه العقبات إلى انعدام تقدير الذات عند الطرف الآخر. وهي تستحث الدفاعية والاعتراض والعداء. وقد تؤدي مثل هذه العقبات إلى الاعتماد على الآخرين، والانسحاب، ومشاعر الهزيمة أو التقصير. وهي تقلل من احتمالية أن يجد الطرف الآخر حلولاً لمشاكله من تلقاء نفسه. وكل من هذه العقبات تعد "مثبطات للمشاعر"؛ فهي تقلل من احتمالية أن يعبر الطرف الآخر عن مشاعره الحقيقية بشكل بناء. ولأن عقبات التواصل لها مخاطرها الشديدة حيث إنها تعزز من هذه النتائج السلبية، فإن التعرض لها قد يؤدي إلى تضرر العلاقات للأبد.

أي من هذه الحواجز تحديداً هو الذي يعوق الحوار؟ بعض خبراء التواصل البشري مثل كارل روجرز، ورول هو، وهايم جينوت، وجاك جيب[٣] قد حددوا بعض الاستجابات التي من شأنها أن تعوق الحوار. ومن فترة قريبة، قام توماس جوردون[٤] بابتكار قائمة شاملة أطلق عليها "الدستة السيئة" من مفسدات التواصل. وتلك الاستجابات غير المرغوب فيها تتضمن:

*النقد*: تقييم الشخص الآخر أو تصرفاته أو توجهاته تقييماً سلبياً. "لقد جلبته لنفسك، لا تلم أي شخص آخر على هذه الفوضى التي أقحمت نفسك فيها".

*الإساءة اللفظية*: "قمع الشخص الآخر" أو تصنيفه، مثلاً، "يا لك من مدمن!"، "تماماً كامرأة..."، "يا لك من مفكر"، "كم أنت متبلد المشاعر".

*التشخيص*: تحليل سبب تصرف الشخص الآخر بشكل معين؛ القيام بدور طبيب نفسي هاوٍ. مثلاً، "أنا أعرف ما يجول بخاطرك؛ أنت تفعل ذلك لتغضبني وحسب". "لمجرد أنك ذهبت إلى الجامعة، تشعر أنك أفضل مني".

*الإطراء التقييمي*: إصدار أحكام إيجابية على الشخص الآخر أو أفعاله أو توجهاته. "لطالما كنت فتاة طيبة. وأنا أعرف أنك ستساعدينني في المزرعة الليلة". وقد يقول أحد المدرسين لأحد طلابه "إنك لشاعر عظيم". (يجد الكثير منا صعوبة ليصدق أن بعض الحواجز مثل الإطراء هي استجابات عالية الخطورة. وفيما بعد، سأشرح لكم السبب وراء اعتقادي أن الاستخدام المتكرر لمثل هذه الاستجابات قد يكون سبباً لإنهاء أي علاقة).

*إصدار الأوامر*: إعطاء الأوامر للشخص الآخر بأن يقوم بالأشياء التي تريدها. "قم بأداء الواجب المنزلي الآن". "لمَ؟! لأنني قلت ذلك...".

*التهديد*: محاولة التحكم في أفعال الشخص الآخر بأن تحذره من العواقب السلبية التي ستعرضه لها. "ستفعل ما آمرك به وإلا..."، "أوقفوا هذا الضجيج الآن وإلا سأبقي الفصل بأكمله بعد المدرسة".

*الوعظ الأخلاقي*: إخبار الطرف الآخر بما يجب عليه فعله. "يجب أن تتخلى عن فكرة الطلاق، فكر فيما سيحدث للأطفال". "يجب عليك أن تتأسف له".

*التساؤلات المفرطة/غير الملائمة*: إن الأسئلة المغلقة كثيراً ما تشكل حاجزاً في علاقاتك مع الآخرين؛ وتلك هي الأسئلة التي تكون الإجابة عنها غالباً بكلمات قليلة، عادة بكلمات بسيطة مثل نعم ولا. "متى حدث ذلك؟"، "هل تشعر بالندم لأنك فعلت ذلك؟".

*النصح*: إعطاء الشخص الآخر الحلول لمشاكله. مثلاً "لو كنت مكانك، لقمت بتأنيبه بالطبع". "يا لها من مشكلة يسهل إيجاد حل لها. أولاً...".

*التحويل*: تنحية مشكلة الشخص الآخر جانباً من خلال صرف الانتباه. "سارة، لا تسهبي في هذا الأمر. هلا تحدثنا في شيء أكثر إمتاعاً" أو "أتعتقدين أن هذه مشكلة؟! دعيني أخبرك بما حدث لي".

*المناقشة المنطقية*: محاولة إقناع الشخص الآخر بالاحتكام إلى المنطق والحقائق، غالباً دون وضع العوامل العاطفية في الاعتبار. "انظر إلى الحقائق؛ إذا لم تكن اشتريت سيارة جديدة، كنا استطعنا دفع مقدم المنزل".

*الطمأنة*: محاولة منع الشخص الآخر من الشعور بالعواطف السلبية التي يشعر بها. مثلاً "لا تقلق، قبل الفجر تشتد الظلمة"، "سوف تتحسن الأمور كلها في النهاية".

## لماذا تعد عقبات التواصل استجابات عالية الخطورة

في بادئ الأمر، تبدو بعض هذه الحواجز بريئة تماماً. فالإطراء والطمأنة والاستجابات المنطقية والأسئلة والنصائح حسنة النية كثيراً ما تعتبر عوامل تواصل إيجابية. لماذا إذن يعتبر العلماء السلوكيون تلك الاستجابات الاثنتي عشرة استجابات من شأنها تدمير التواصل؟

تلك الاستجابات تعتبر عالية الخطورة، وليست عناصر مدمرة حتماً لكافة أنواع التواصل. وتلك الاستجابات غالباً ما تعوق الحوار وتقلل من إمكانية حل مشاكل الشخص الآخر وتزيد من الفجوة العاطفية بين الأشخاص أكثر من طرق التواصل الأخرى. ومع ذلك، أحياناً، يستخدم الأشخاص تلك الاستجابات مع قليل من التأثير السلبي أو بتأثير سلبي غير واضح.

*إذا كان أحد الأشخاص أو كلاهما يمر بضائقة شديدة أو تواجهه مشكلة صعبة، فإن احتمالية وجود آثار سلبية لعقبات الحوار تزيد بشدة.* وأحد الإرشادات الجيدة التي يمكنك اتباعها هي "متى تعرضت أنت أو أي شخص آخر إلى ضغط، فتجنب عقبات التواصل جميعها". وللأسف، لا يزيد احتمال استخدام مثل هذه العقبات إلا ونحن تحت وطأة الضغط تحديداً.

ويمكن تقسيم الحواجز الاثني عشر إلى ثلاث فئات كبيرة: التقييم، وتقديم الحلول، والتغاضي عن اهتمامات الطرف الآخر.

**التقييم**

١. النقد
٢. الإساءة اللفظية
٣. التشخيص
٤. الإطراء التقييمي

**تقديم الحلول**

٥. إصدار الأوامر
٦. التهديد
٧. الوعظ الأخلاقي
٨. التساؤلات المفرطة/غير الملائمة
٩. النصح

**التغاضي عن اهتمامات الطرف الآخر**

١٠. التحويل
١١. المناقشة المنطقية
١٢. الطمأنة

دعنا ننظر إلى كل من هذه الفئات من الاستجابات عالية المخاطر بشيء من التفصيل.

## التقييم: العقبة الرئيسية

تضم هذه الفئة أربع عقبات: النقد، والإساءة اللفظية، والتشخيص، والإطراء. وكلها تنوعات لموضوع واحد: تقييم الشخص الآخر.

قام عالم النفس كارل روجرز بإلقاء محاضرة عن التواصل قال فيها إنه يعتقد أن *أكبر حواجز التواصل تكمن في نزعتنا الطبيعية لتقييم الآخرين*؛ لاستحسان أو استهجان ما يقوله الآخرون.[٥]

قليلون من الناس هم من يعتقدون أنهم انتقاديون. ولكن، في هذه المحاضرة أقنع روجرز الكثير من مستمعيه أن النزعة للانتقاد أكثر انتشاراً مما يتخيلون:

وأنتم تغادرون هذه المحاضرة الليلة، ستكون إحدى العبارات التي ستسمعونها في الغالب "لم يعجبني حديث هذا الشخص". الآن ما هو ردك؟ تقريباً دائماً ما تكون إجابتك إما بالاستحسان وإما بالاستهجان لما قاله الشخص الآخر. إما أن تكون إجابتك "لم يعجبني أيضاً، وأعتقد أنه كان مريباً". أو ستكون إجابتك "أوه، أعتقد أنها كانت رائعة حقاً". وبمعنى آخر، استجابتك الرئيسية هي تقييم ما قيل لك للتو، تقييمه من وجهة نظرك، ومن إطارك المرجعي.

أو، إليك مثالاً آخر. تخيل أنني قلت بشيء من العاطفة: "إنني أعتقد أن الجمهوريين يتصرفون بأساليب تظهر كثيراً من الوعي هذه الأيام". ما الاستجابة التي وردت بذهنك عند سماعك هذه العبارة؟ أكثر الاحتمالات أنها استجابة تقييمية. ستجد أنك تتفق مع ما قلت أو لا تتفق معه، أو تدلي بتقييم عني مثل "لا بد أنه من المحافظين" أو "يبدو حكيماً في آرائه".

وفي المحاضرة ذاتها، أدلى روجرز بوجهة نظر مهمة أخرى فيما يتعلق بميل البشر إلى الانتقاد والتقييم.

مع أن النزعة للتقييم منتشرة في كل الحوارات تقريباً، إلا أن هذه النزعة تزيد في تلك المواقف التي تملؤها المشاعر والعواطف. ومن ثم، كلما قويت مشاعرنا، زاد احتمال عدم وجود أي عناصر متبادلة في الحوار. ولكن سيكون ثمة فكرتان مختلفتان فقط، نوعان من المشاعر، ورأيان لا يتفق كل منهما مع الآخر في أي من النواحي النفسية. إنني واثق أنكم أدركتم ذلك من خلال تجاربكم الشخصية. عندما لا تكون مشتركاً في الحوار مشاركة عاطفية، وتستمع إلى حوار ساخن، غالباً ما تفكر بهذه الطريقة، "حسناً، في الواقع لم يكونا يتحدثان عن الشيء نفسه". وتلك هي الحقيقة. فكل منهما كان يقيم الآخر، تقييماً من مرجعيته هو. فلم يكن هناك ما يمكن أن نسميه تواصلاً بالمعنى الحقيقي. وتلك النزعة للاستجابة لأي عبارة ذات مغزى من الناحية العاطفية بتقييمها من وجهة نظرنا إنما هي، أكرر، العقبة الرئيسية للتواصل بيننا وبين الآخرين.[٦]

## النقد

إحدى عقبات التقييم هي النقد. يعتقد الكثيرون منا أنه يجب علينا أن نكون انتقاديين؛ وإلا فلن يتحسن الآخرون. فالآباء يعتقدون أنهم في حاجة إلى انتقاد أطفالهم وإلا فلن يصبحوا أبداً راشدين مجتهدين ومهذبين. وكذلك المدرسون يعتقدون أنه دون انتقاد تلاميذهم لن يتعلموا مطلقاً. والمراقبون يعتقدون أنهم في حاجة إلى انتقاد الموظفين وإلا سيتدهور الإنتاج. في الفصول التالية سنلاحظ كيف أن بعضاً من الأهداف التي نرمي إلى تحقيقها بشأن النقد (وغيره من العقبات) يمكن أن تتحقق بصورة أكثر فعالية بوسائل أخرى.

وفي غضون ذلك، يجدر بنا أن نلاحظ معاملاتنا مع الآخرين لنرى إلى أي مدى نتجه للنقد. وبالنسبة لبعض الأشخاص، يعتبر النقد أسلوب حياة. وصف أحد الأزواج زوجته بأنها

في رحلة تقصي دائمة للأخطاء. وذات مرة منح أحد اللواءات لهاري هويكينز، أحد المساعدين بالبيت الأبيض، لقب "القائد العام لفرقة الإبر"[٧] نظراً لطبيعته النقدية.

## الإساءة اللفظية وإطلاق المسميات

لكل من الإساءة اللفظية وإطلاق المسميات مردود سلبي على كل من المرسل والمتلقي. "زنجي"، "دبور"، "مزعج"، "امرأة سليطة"، "مستبد"، "أحمق"، "مدمن"، "متذمر"؛ كل هذه الصفات تسم الشخص الآخر. ولكن، ثمة صفات أخرى، تطري على الشخص الآخر: "ذكي"، "مكد"، "متفانٍ"، "هذا الشبل من ذاك الأسد"، "ناجح تماماً".

وإطلاق المسميات يحول بيننا وبين معرفة شخصياتنا وشخصيات الآخرين؛ فلم يعد ثمة شخص أمامنا؛ بل نوع. يقول عالم النفس كلارك موستاكاس:

> إطلاق المسميات والتصنيفات يجعلنا نعتقد أننا نعرف الشخص الآخر، غير أنه في الواقع، ما عرفناه هو الظاهر لا الجوهر. ولأننا مقتنعون أننا نفهم أنفسنا والآخرين... لم نعد نرى بحق ما يحدث أمام أعيننا وبداخلنا، ودون أن ندرك أننا لانعرف، لا نبذل أي جهد لنتصل بما هو حقيقي. نستمر في استخدام السمات لنصف أنفسنا والآخرين، وتلك الصفات والسمات بدلت المعاني البشرية والمشاعر الفريدة والحياة النامية وغيرتها بداخلنا وبيننا وبين الآخرين.[٨]

## التشخيص

التشخيص، نوع من إطلاق المسميات، داء أصاب البشرية منذ قرون، غير أنه انتشر بشدة منذ عهد فرويد. فبعض الأشخاص، بدلاً من الإنصات إلى جوهر ما يقوله الآخرون، يقومون بدور المخبر النفسي والعاطفي، ويبحثون عن النوايا الخفية، والعقد النفسية، وهكذا.

إحدى السكرتيرات التي عملت لدى أحد الأطباء النفسيين استقالت بعد شهر. وعندما سألها أحد أصدقائها عن سبب مغادرتها للوظيفة، أوضحت له قائلة: "لقد كان يحلل دوافع كل ما أقوم به. لم أستطع الاستمرار. إذا تأخرت عن العمل، فذلك لأني عدائية؛ وإذا وصلت مبكرة، فذلك لأني قلقة؛ وإذا وصلت في الوقت المحدد، فأنا مرغمة على ذلك".

ربما تكون قد لاحظت، كما لاحظت أنا، أن الحوار يثبط عندما يخبر أحد الأشخاص الشخص الآخر أنه يتسم بالدفاعية، أو أنه يخدع نفسه، أو أن تصرفاته ناتجة عن شعوره بالذنب أو الخوف أو أي دافع غير واعٍ آخر أو بسبب "عقدة" معينة.

## الإطراء التقييمي

ثمة اعتقاد شائع أن كل أنواع الإطراء الصادق تجدي نفعاً. والكثير من الآباء والمدرسين والمديرين وغيرهم يظهرون المديح دون تحفظ. وأوضح هايم جينوت قائلاً إن الإطراء "من المفترض أنه يبني الثقة، ويزيد الشعور بالأمن، ويحث الشخص على المبادرة، ويدفعه إلى التعلم، ويولد النية الحسنة ويحسن العلاقات البشرية".[٩] ومن ثم، من الوهلة الأولى، يظهر

الإطراء وكأنه لا يمكن أن يكون إحدى عقبات الحوار. ولكن التقييمات الإيجابية غالباً ما تكون لها نتائجها السلبية.

كثيراً ما يستخدم الإطراء كوسيلة للتحايل لدفع الناس إلى تغيير سلوكهم. وعندما يثني شخص يخفي دوافعه على شخص آخر، غالباً ما يكون ثمة استياء، ليس فقط لمحاولاته للتحكم في الشخص الآخر، ولكن بسبب الشعور بالخداع أو السيطرة. يقول ديفيد أوجسبيرجر إن الإطراء لا يعني بالضرورة محبة الشخص الآخر. "الإطراء في أكثر الأحوال هو تحكم الشخص الآخر في شخصيتك. الإطراء غالباً هو استغلال الشخص الآخر لك. الإطراء غالباً هو تفوقه عليك في الدهاء، تفوقه في المناورات، تفوقه في الكلام المعسول".[10]

حتى إن لم يستخدم الإطراء بقصد السيطرة، كثيراً ما يكون له نتائج مضرة. هل لاحظت يوماً كيف يدافع الآخرون عن أنفسهم عند إطراء الآخرين لهم كما لو أنهم يدافعون عن أنفسهم ضد أي تهديد؟ وهذه الحماية والدفاعية تتسبب في أن ينتهي بهم الحال إلى الإنكار التام مثل:

"لا أعتقد أنها بهذه الجودة"
"لم تكن بهذا القدر، في الواقع"
"لا يمكنني قبول هذا الإطراء؛ مساعدي، تشارلي، هو صاحب الفكرة"
"كانت مسألة حظ قبل كل شيء"
"كان بإمكاني أن أبذل المزيد"

عندما يسمع كثير منا عن مخاطر الإطراء التقييمي، كثيراً ما يخيل لهم أن العلماء السلوكيين يعتقدون أن كافة أنواع التشجيع لها آثارها الضارة. وهذه ليست الحقيقة. فالتعبير عن المشاعر الإيجابية تجاه الآخرين أحد عناصر التواصل المهمة. سوف نوضح الطرق البناءة للقيام بذلك في الفصل التاسع.

## تقديم الحلول قد يكون مشكلة!

مجموعة أخرى من العقبات تتضمن تقديم الحلول للشخص الآخر. وهذه الحلول من الممكن أن تقدم بشيء من الاهتمام كنصيحة، أو بشكل غير مباشر عن طريق السؤال، أو بصورة تحكمية كأمر، أو بعنف كتهديد أو أن تحيط بها هالة كالوعظ. وبعض طرق تقديم الحلول تزيد مخاطرها عن غيرها بشكل واضح. ومع ذلك، طرق تقديم الحلول تلك جميعها هي حواجز ممكنة تعوق التواصل لا سيما إذا كان أحد الأشخاص أو كلاهما يمر بضائقة أو تواجهه مشكلة. وتقديم الحلول عادة ما يضاعف من المشكلة أو يخلق مشاكل جديدة دون إيجاد حل للمشكلة الأصلية.

وإصدار الأوامر، والتهديد، والوعظ، والنصح ( وغالباً توجيه الأسئلة المغلقة )، هي طرق لتقديم الحلول. وأنا لا أقول إن تقديم الحلول لن يكون ملائماً في كافة الأحوال، ولكن تقديم الحلول قد يضع الحواجز ويعوق تقدم الشخص الآخر.

## إصدار الأوامر

الأمر هو حل يتم تقديمه بالإكراه ودعمه بالقوة. وعندما يستخدم الإكراه، غالباً ما يبدي المرء اعتراضه واستياءه. وقد ينتج عنه الضرر. أو قد ينتهي الحال بالأشخاص الذين يتلقون الأوامر باستمرار إلى أن يصبحوا أشخاصاً خاضعين مذعنين. والأوامر تقتضي ضمناً أن حكم الشخص الآخر غير سليم ومن ثم يقوض تقديره لذاته.

## التهديد

التهديد هو حل تم تقديمه بشي من التأكيد على العقوبة التي سوف يتلقاها الشخص الآخر إذا لم ينفذ الحل. والتهديدات ينجم عنها نفس النوع من النتائج السلبية الناجمة عن الأوامر.

## الوعظ الأخلاقي

كثير من الناس يرغبون في إحاطة الحلول التي يقدمونها للآخرين بهالة. وهم يحاولون تدعيم أفكارهم بقوة السلطة الاجتماعية أو الأخلاقية أو الدينية. ومن يعظ غيره يستخدم كلمات مثل: "لزاماً عليك" و"يتعين عليك" ويستخدم بعض المترادفات الأخرى أيضاً "هذا هو الصواب"، "أنت لا تزورني بالقدر الكافي". فصيغ "الوجوب" غالباً ما تفهم ضمناً، وإن لم يصرح بها الشخص مباشرة.

"الوعظ الأخلاقي هو إفساد للأخلاق". فهو يعزز القلق ويزيد من الاستياء، ويحبط محاولات الشخص للتعبير عن نفسه بصدق ويستجلب التظاهر.

## التساؤلات المفرطة/غير الملائمة

بعض أنواع التساؤلات لها دور في التواصل مع الآخرين. غير أن الأسئلة يمكن أن تشكل عقبات حقيقية للحوار، كما هو موضح في هذا الحوار المألوف المكون من استفسارات لا يجاب عنها:

"أين ذهبت؟"
"إلى الخارج"
" وماذا فعلت؟"
"لا شيء"

ويوماً بعد يوم، يسأل الآباء الأمريكيون أبناءهم: "كيف كانت المدرسة اليوم؟"، ويوماً بعد يوم يسمعون من أبنائهم نفس الإجابة بصوت تملؤه الرتابة، "جيدة".

والبعض منا يسأل مثل هذه الأسئلة باستمرار. وعندما يحدث ذلك، تجف المحادثة تماماً. وعندما يتقاسم المحبون بعض هذه الأسئلة، ينتج عنها المزيد والمزيد من الأسئلة حتى تنساب من الشخص الآخر بعض التعبيرات والإفصاحات. غير أن هذه الأسئلة الإضافية تعوق الحوار أكثر وأكثر.

اعتاد الكثير منا مثل هذه التساؤلات. ومع أن هناك طرقاً بناءة لطرح أسئلة عرضية (كما سترى في الفصل التالي)، عادة ما تبعد التساؤلات المفرطة الحوار عن مساره. يقول جاك لالاني، رئيس معهد التنمية البشرية بكويبيك: "في حواراتنا اليومية، تعد الأسئلة بدائل سقيمة لتواصل أكثر صراحة ووضوحاً. والأسئلة ما هي إلا رسائل غير تامة وغير مباشرة وخفية وغير شخصية وعليه فهي رسائل غير فعالة تتسبب في خلق ردود أفعال دفاعية وإلى اعتراض الطرف الآخر. وقلما تكون هذه الأسئلة طلباً بسيطاً لمعلومة، ولكن وسائل غير مباشرة للوصول إلى غاية معينة؛ طريقة للسيطرة على الشخص الذي تطرح عليه الأسئلة.

## النصح

النصح هو إحدى عقبات الحوار الأخرى الأكثر شيوعاً. وفي أسوأ حالات النصح، يمثل "عقدة تدخل". ومع أنني تعلمت وعلمت الآخرين الكثير من الأسباب المهمة وراء ندرة أن يكون النصح بناءً، ومع أنني قللت من إسدائي للنصائح بشكل هائل، إلا أنني ما زلت أسدي النصائح بشكل غير ملائم. إن شرك إسداء النصائح هو إغراء دائم بالنسبة لي، كما أنني لاحظت أني أميل للنصح بشكل أكبر عندما يتحدث معي شخص أحبه عن مشكلة معينة.

إذن، ما مشكلة النصح؟ النصيحة كثيراً ما تكون إهانة لذكاء الشخص الآخر. وهي تتضمن عدم الثقة في قدرة الشخص الآخر على تفهم المصاعب التي تواجهه والتعامل معها. وكما قال نورمان كاجان: "في الحقيقة، نحن نقول ضمناً للشخص الآخر: 'أنت تبالغ في مشكلة حلها واضح وسهل بالنسبة لي؛ يا لك من غبي!'".[١٢]

وإحدى مشكلات النصح هي أن الناصح قلما يفهم مقتضيات المشكلة بأكملها. وعندما يشاطرنا الآخرون ما يقلقهم، غالباً ما يظهرون لنا "قمة جبل الجليد" فقط. ومن ثم لا يكون الناصح مدركاً للتعقيدات والمشاعر وغيرها من العوامل الكثيرة الأخرى المخفية تحت السطح. كتب داج هامرشولد، الدبلوماسي والمحلل السويدي، يقول:

لأنه لم يعرف السؤال،
كان من السهل عليه
أن يقدم الإجابة.[١٣]

## التغاضي عن اهتمامات الطرف الآخر

أوضح أحد الصحفيين أن أول قانون من قوانين الحوار هو أنه إذا كان ثمة طريقة ممكنة لإبعاد الحوار عن مساره، فسيتبعها أحد الأشخاص. والعقبات الثلاث الباقية -التحويل، والمناقشة المنطقية، والطمأنة- تشتهر بأنها تخرج الحوار عن مساره.

### التحويل

إحدى الطرق المألوفة التي تستخدم لتغيير الحوار من اهتمامات الشخص الآخر إلى اهتماماتك تسمى "التحويل". إن عبارة "بالحديث عن..." دائماً ما تشير إلى بداية التحول. وكثير من مكونات الحديث لا يتعدى سلسلة من التحولات. مثلاً، سمعت ذات مرة هذا الحوار بين أربع سيدات كبار السن كن تزرن صديقة لهن بالمستشفى:

المريضة: كم كانت هذه العملية صعبة، لم أعتقد أنني سأتمكن من تحملها. لقد كانت...

الزائرة الأولى: بالحديث عن العمليات، أجريت عملية إزالة للمرارة في مستشفى ميموريال عام ١٩٧٦. يا له من وقت...

الزائرة الثانية: إنها نفس المستشفى التي ذهب إليها حفيدي حينما كسرت ساقه. وعالجها الدكتور بيير.

الزائرة الثالثة: هل تعرفين أن دكتور بيير يسكن في نفس الشارع الذي أسكن فيه؟ يقولون إن لديه مشكلة مع الكحوليات.

الزائرة الرابعة: حسناً، الكحوليات ليست بخطورة المخدرات. إن ابن مدير المدرسة الثانوية أفسدته المخدرات بالفعل. لا يجب عليه إذن أن يوجه أبناء غيره من الناس إذا كان لا يمكنه توجيه ابنه.

يا للعجب! انظر كيف ابتعد الحديث عن اهتمامات المريضة؟

في بعض الأحيان يغير المرء مجرى الحديث لأنه يفتقر إلى المعرفة بمهارات الإنصات بفعالية. وفي بعض الأحيان يحاول جذب الاهتمام إلى شخصه. وفي أحيان أخرى يلجأ البعض إلى تحويل مسار الحديث لأن المشاعر -العواطف المثارة في الحوار لا تشعرهم بالراحة. فالكثير منا يكره الحديث عن المرض والغضب والخلافات والموت والآلام والطلاق وغيرها من الموضوعات التي تصيب بالتوتر. فعندما تكون هذه الموضوعات هي محور الحديث، يحولون الحديث إلى موضوع أكثر ارتياحاً بالنسبة لهم.

### المناقشة المنطقية

للمنطق وظائف مهمة عديدة. ولكن عندما يكون الشخص الآخر تحت وطأة ضغط أو عندما يكون ثمة خلاف، ربما يكون تقديم الحلول المنطقية أمراً مثيراً للغضب. وعلى الرغم

من أن تلك قد تبدو أكثر الأوقات التي نحتاج فيها للمنطق، فإن المنطق في هذه الحالة يعرضنا لخطر نفور الشخص الآخر.

إحدى أهم مشاكل المناقشات المنطقية في المواقف التي يسودها التوتر الشخصي أو التوتر بين الأفراد هي أن المنطق يجعل بيننا وبين الآخرين فجوة عاطفية. فالمنطق يركز على الحقائق ويتجنب المشاعر إلى أبعد حد. ولكن إذا كان الشخص الآخر يعاني من مشكلة ما أو إذا كانت العلاقة تحفها المشاكل، تكون المشاعر هي موضوع الحوار الرئيسي. وعند استخدامنا للمنطق لتجنب الارتباط العاطفي، فنحن نبتعد عن الشخص الآخر في وقت غير ملائم بالمرة.

## الطمأنة

من الأسئلة التي نتلقاها من الكثير من الأشخاص: "بحق السماء ما الخطأ في الطمأنة؟".

ومثل بقية الحواجز الأخرى، من الممكن أن تشكّل الطمأنة عقبة بين الأشخاص. كتب هايم جينوت:

> من حين لآخر، يسمع كل والد تقريباً أحد أبنائه وهو يقول "أنا غبي". ولأن الأب يعلم تمام العلم أن ابنه ليس بالغبي، فإنه يشرع في إقناع الابن كم هو ذكي.

الابن: أنا غبي.
الأب: لا، أنت لست غبياً.
الابن: بلى، أنا كذلك.
الأب: لا لست كذلك. ألا تتذكر كم كنت ذكياً في المعسكر. كان رأي المراقب أنك من أذكى الطلاب.
الابن: كيف عرفت ما يجول في ذهنه؟
الأب: هو أخبرني بذلك.
الابن: إذن، كيف ينعتني بالغبي طوال الوقت.
الأب: كان يمزح معك وحسب.
الابن: أنا غبي، وأنا أعرف ذلك. انظر إلى درجاتي بالمدرسة.
الأب: ينبغي عليك أن تجتهد بعض الشيء لا أكثر.
الابن: أنا أعمل بجد بالفعل، ولكن ذلك لا يجدي نفعاً. لا أملك أي عقل.
الأب: إنك ذكي، وأنا أعلم ذلك.
الابن: إنني غبي، وأنا أعلم ذلك.
الأب: (بصوت عال) لست بالغبي!
الابن: بلى، أنا غبي!
الأب: لست بالغبي، يا غبي!

وأردف جينوت قائلاً:

عندما يصرح طفل أنه غبي أو أنه قبيح أو سيئ، لن يقوم أي شيء مما يمكننا قوله بتغيير الصورة التي رسمها لنفسه على الفور. فإن رأي الشخص المتأصل حول نفسه يقاوم محاولات التغيير المباشرة. وكما قال أحد الأبناء لوالده "إنني أعلم أن نواياك طيبة، يا أبي، ولكنني لست بهذا الغباء لأصدق أنني ذكي".[١٤]

والطمأنة فيما يبدو هي وسيلة لإشعار الشخص الآخر بالراحة، في حين أنه في حقيقة الأمر ينتج عنها العكس. إن كلمة راحة comfort أصلها كلمتان لاتينيتان con و fortis. والمعنى الحرفي للكلمتين مجتمعتين "يقوى بوجوده مع". ولكن الطمأنة لا تسمح للشخص المواسي بأن يتواجد بحق مع الشخص الآخر. بل من الممكن أن تكون صورة من صور الانسحاب العاطفي. والطمأنة كثيراً ما يستخدمها من تعجبهم فكرة مساعدة الغير ولكنهم لا يريدون التعرض للاحتياجات العاطفية التي تتضمنها مساعدة الآخرين.

## العقبة الثالثة عشرة

عندما يعرف الكثير منا هذه العقبات، يكون رد الفعل الطبيعي هو: "هذا ما كان زوجي يفعله تماماً طوال الأعوام الماضية! انتظر حتى أخبره بكافة العقبات التي يضعها في حوارنا". أو "يا إلهي، إن رئيسي في العمل يستخدم كافة هذه العقبات تماماً. في المرة المقبلة، سوف ألاحظ كيف يضع الحواجز في حديثنا". تلك هي العقبة الثالثة عشرة: إخبار الآخرين أنهم يضعون الحواجز والعقبات أثناء الحوار. والعقبة الثالثة عشرة تنتمي إلى فئة التقييم. فإذا أردت أن تحسن من تواصلك مع الآخرين، فالإشارة بإصبع الاتهام إلى الشخص الآخر ليست بالبداية الجيدة.

### الشعور بالذنب، والندم، والأسف

بعد سماع تقديم عن عقبات التواصل، يشعر الكثير من المستمعين بتأنيب الضمير. فجأة يدركون أن بعض أجزاء حوارهم مع الآخرين لم تكن سوى عقبات في علاقات مهمة بالنسبة لهم وأن هذه العقبات تسببت في إحداث فجوة بينهم وبين الآخرين هم في غنى عنها. وبعد سماع تقديم عن عقبات التواصل في ورشة العمل الخاصة بنا، تكون هذه هي التعليقات التي يبديها الناس في الغالب:

كان إدراك الفئات الثلاث الكبرى بمثابة طعنة بالنسبة لي واسترجعت كافة المواقف التي "دمرتها" والتي كان من الممكن أن تكون فعالة إذا كنت أعلم كيف أستجيب بشكل ملائم....

هذا الأمر يشبه معرفة العدو فجأة وإدراك أنني أنا العدو!...

دائماً كنت أعتقد أنني "منصت جيد"، ولم أدرك مطلقاً أنني كنت أرتكب خطأ إنهاء الحوار بطريقة استماعي للآخرين....

تلك الاستجابات التي وصفتها بالحواجز كانت هي الأشياء التي كنت أشعر دوماً أنها سبب في استكمال الحوار ونجاحه، وكنت أستخدم الكثير منها باستمرار! وبينما كنت أسمعك وأنت تتحدث عن العقبات،شعرت بالندم والأسف. وتواردت هذه الأفكار إلى ذهني: "لقد أخفقت كوالد وكمعلم". "كم تمنيت لو علمت بهذا الأمر قبل خمسة عشر عاماً". "كيف أكون على مشارف الأربعين ولا أدرك أن تلك كانت هي العقبات؟". ولكن، بعد الندم، انتابني شيء من الأمل. وفي النهاية، يستحيل من الناحية العملية أن تقاوم اتجاهاً سلبياً دون أن تعرف أنه مدمر. ومن ثم، فمعرفة تلك العقبات هي أول خطوة نحو التصرف الإيجابي بالنسبة لي.

جميعنا يستخدم تلك العقبات أحياناً. والاستخدام العارض لمثل هذه العقبات قلما يلحق الضرر بأي علاقة. ولكن إذا استخدمت هذه العقبات بشكل متكرر، فإن هناك احتمالاً كبيراً بأن هذه العقبات ستلحق بالعلاقة أشد الضرر.

*غير أن عادات الحوار السيئة تلك من الممكن أن يتم إصلاحها*. والإدراك الناتج عن قراءة مثل هذا الفصل قد يساعدك كثيراً. فيمكنك معرفة أي العقبات ترغب في إزالتها أكثر من غيرها وتركز على استئصال هذه العقبة. وتلك مهمة صعبة في بداية الأمر وقد تشعرك باليأس لأن العقبات ما هي إلا طرق استجابة اعتيادية وتغيير أي عادة يتطلب الوقت والجهد. وفي الوقت نفسه الذي تحاول فيه التخلص من تلك العقبات، يمكنك استخدام مهارات التواصل الموضحة ببقية أجزاء الكتاب. ومنذ آلاف السنين، أوضح أحد الحكماء أن محاولة اقتلاع عادة سيئة من جذورها باستبدالها بعادة جيدة أسهل بكثير من اقتلاعها بقوة الإرادة وحسب.[١٥] ولا تزال هذه الحكمة قائمة إلى يومنا هذا. بينما تتعلم كيفية الإنصات وتوكيد الذات وتسوية الخلافات وحل المشكلات بشكل أكثر فعالية، حتماً سيزول استخدامك للعقبات.

## الخلاصة

بعض أساليب الكلام قد تؤدي إلى تشكيل العقبات في الحوار، وقد تلحق الضرر بأي علاقة، وتستثير مشاعر القصور أو الغضب أو الاتكال عند الشخص الآخر، أو هذه المشاعر جميعها. ونتيجة لوجود واحدة أو أكثر من هذه العقبات من الممكن أن يصبح الشخص الآخر أكثر خضوعاً وإذعاناً. أو قد يصبح هذا الشخص أكثر اعتراضاً وتمرداً وجدالاً. وتلك العقبات تحط من اعتزاز الشخص الآخر بنفسه وتقوض تحفزه. وهي تقلل من احتمالية أن يحدد الشخص تصرفاته بنفسه؛ فهي تزيد من احتمالية أن يبعد هذا الشخص بؤرة التقييم عن نفسه. وتلك العقبات سائدة في ثقافتنا؛ وهي تستخدم بنسبة ٩٠٪ من الحوار إذا كان أحد طرفي الحوار أو كلاهما يواجهه مشكلة معينة أو يعاني من ضائقة. ولكن، من الممكن تصحيح عادات الحوار السيئة تلك، بداية من خلال استخدام المهارات الموضحة في بقية هذا الكتاب.

# الجزء الثاني

# مهارات الإنصات

صديق واحد، شخص واحد يفهمنا بحق، ويبذل قصارى جهده لينصت لنا ونحن نفكر في مشكلاتنا، قد يغير من نظرتنا للعالم ككل.

– دكتور. إلتون مايو[1]

# الفصل الثالث

# الإنصات يعني أكثر من مجرد الاستماع

كثيراً ما أفكر في طبيعة الإخلاص البشري الحقيقي، الشفافية الحقيقية... إنها لشيء صعب بل ونادر؛ ويتوقف بدرجة كبيرة على الشخص الذي ينصت لنا! فهناك من يزيلون الحواجز بيننا وبينهم ويمهدون الطريق، وهناك من يدفعون الباب بعنف ويقتحمون مناطق نفوذنا كالغزاة؛ وهناك من يحجزوننا ويحبسوننا بداخل أنفسنا، ويحفرون الخنادق ويشيدون الجدران من حولنا؛ وهناك من يخرجوننا عن سير الحديث الصحيح ويستمعون فقط إلى تعليقاتنا الخاطئة، وهناك من نشعر دائماً معهم أننا غرباء، نتحدث بلغة غير معروفة. ولكن عندما يحين دورنا لكي ننصت للآخرين، فمن من بين هؤلاء سنكون...؟!

- مجهول

# أهمية الإنصات

إذا كنت شخصاً عادياً، فإن الإنصات سيستحوذ على الكثير من ساعات يقظتك أكثر من أي نشاط آخر. ولقد أظهرت دراسة لأشخاص من مختلف المهن أن ٧٠٪ من ساعات اليقظة تقضى في التواصل مع الغير. ومن هذا الوقت، تشغل الكتابة ٩٪، والقراءة ١٦٪، والتحدث ٣٠٪، والاستماع ٤٥٪.[٢] وأبرزت دراسات أخرى قدر الوقت الذي يقضيه المرء في الاستماع في مختلف المهن والوظائف.[٣] ومن ثم حري بك أن تنصت بفعالية نظراً لقدر الإنصات الذي تقوم به كل يوم.

كما أن العديد من جوانب حياتك الأكثر أهمية تتأثر بشكل كبير بمهاراتك في الإنصات (أو افتقارك إلى تلك المهارات). إن طبيعة صداقاتك، وتناغم علاقاتك الأسرية، ونجاحك في العمل تعتمد جميعها، بقدر كبير، على قدرتك على الإنصات.

ومع الأسف، قليلون هم من ينصتون جيداً. فحتى على المستوى المعلوماتي البحت، أوضح الباحثون أن ٧٥٪ من التواصل اللفظي يتم التغاضي عنها أو يُساء فهمها أو يتم نسيانها بسرعة. والأكثر ندرة من ذلك هو القدرة على الإنصات والوصول إلى أعمق المعاني التي يقصدها المتحدث. يا له من أمر محزن، ولكنه شائع، أن تتحدث مع شخص آخر عن أمور غاية في الأهمية بالنسبة لك لتكتشف بعدها للأسف أن هذا الشخص لم يكن منتبهاً إلى حديثك بالمرة وأن ردوده ببساطة كانت ردوداً تلقائية وآلية. وربما لهذا السبب قال أحد الحكماء بعد خبرة مماثلة: "لقد كنت تستمع لي بأذن واحدة، بينما كانت أذنك الأخرى مغلقة".[٤]

الدكتور رالف جي. نيكولز، الذي قام بتطوير دروس مبتكرة حول الإنصات بجامعة مينيسوتا، كتب يقول:

> يمكننا أن نصرح دون أي تحفظ بأن الناس عموماً لا يعرفون كيفية الإنصات. نعم إن لهم آذاناً يسمعون بها جيداً، ولكنهم قلما يكتسبون المهارات الضرورية التي تسمح باستخدام تلك الآذان استخداماً فعالاً لما يعرف بالإنصات.... ولسنوات عدة، قمنا باختبار قدرة الأشخاص على فهم وتذكر ما يسمعونه.... وانتهت تلك الاختبارات المكثفة إلى هذا الاستنتاج العام: بمجرد أن يستمع الشخص العادي إلى حديث شخص آخر، يتذكر نصف ما سمعه وحسب؛ مهما كان يعتقد أنه يصغي جيداً. فما الذي يحدث مع مرور الوقت؟ أظهرت الاختبارات التي أجريناها أننا... ننسى من نصف الحديث إلى ثلثه [أكثر] في غضون ثماني ساعات....[٥]

وكثيراً ما تدخل كلمات المتحدث "من أذن وتخرج من الأخرى".

وأحد أهم الأسباب وراء الافتقار إلى الإنصات في مجتمعنا هو أن معظمنا تدرب على عدم الإنصات منذ الصغر. يقول الطبيب النفسي فرانكلين إيرنست "منذ نعومة أظافر المرء وهو يتدرب بشدة على الاستماع أكثر من أي نشاط آخر.... ويهتم المرء بسمعه أكثر من أي شيء آخر، أكثر من نشاط الأمعاء أو المثانة أو الجهاز التناسلي".[٦] أوضح إيرنست أن الطفل

العادي، في أكثر أعوامه قابلية للتشكيل، يستقبل نظاماً ثابتاً من الأوامر الناهية عن الإنصات. مثلاً كما يقول الآباء:

"نحن لا ننصت لمثل هذه الأشياء في عائلتنا".

"لا تلقِ له بالاً".

"تظاهر بأنك لم تلاحظ".

"لا تأخذ هذا الأمر على محمل الجد".

"إنه لا يعني ما قال".

"لا ترضهم وتجعلهم يعرفون أنك أنصت لهم" (وأن هذا يضايقك).

والأب العادي لا يلفظ بمثل هذه التعليقات التي تدعو لعدم الإنصات وحسب، إنما يستخدمها بشكل عملي كل يوم. فهو لا يهتم بما يقوله الآخرون، وربما يقاطع الآخرين بشكل مستمر، كما يعوق مجرى الحديث بكثير من العقبات. بالكلمات والأفعال، تعلمنا ألا نصغي للآخرين منذ نعومة أظافرنا.

كما تشارك طريقة التعليم التي نتعلم بها في التآمر ضد تحسين مهارات الإنصات الفعالة. فما يقرب من ستة أعوام من التدريب تكرس للقراءة في معظم أنظمة التعليم؛ كما أنه من الممكن أن تتاح فرص أخرى للقراءة العلاجية والقراءة السريعة. ومع ذلك، في معظم المدارس لا توجد برامج تدريبية لتنمية مهارات الإنصات. وذلك لا يبدو بديهياً في مجتمع يتعين فيه على الخريج أن يقضي ثلاثة أضعاف الوقت الذي يقضيه في القراءة في الإنصات.

فبدلاً من أن يتلقى الطالب في المدارس العادية برامج تدريبية حول الإنصات الفعال، يتلقى برامج تدريبية حول عدم الإنصات. تماماً مثل والديه، لا يتمتع معلموه بميزة الإنصات الجيد. وهم، أيضاً، يظهرون عدم اهتمامهم، ويقاطعون حديث الآخرين، ويستخدمون الكثير من العقبات خلال اليوم الدراسي. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الفصل العادي معد لقضاء وقت كبير في الإنصات أكثر من وقت التحدث بقدر لا يمكن للمرء تحقيقه. ولقد أوضح بعض الخبراء أنه في استطاعتنا أن نستمع بحق وبفعالية لفترة تتراوح بين ثلث وقت الحديث إلى ثلثيه. ومهما كانت نسبة الاستماع، جميعنا يدرك أنه عندما نقضي وقتاً طويلاً في الاستماع دون أن نتحدث أو نجيب، تبدأ قدرتنا على الإنصات في التدني بشكل كبير وأخيراً تشرد أذهاننا في أمور أخرى خلاف ما يتحدث عنها الشخص الآخر. ولأن الطالب لا يمكنه بسهولة الإنصات بحق إلى كافة الحديث الذي تفرضه عليه المدرسة، يتعلم أن يشرد بذهنه بعيداً عندما يتحدث الآخرون. وتتضاعف هذه المشكلة بالحديث المتكرر والطبيعة المملة لكثير من حديث المعلمين.

تدرب الكثير منا على الاستماع دون اهتمام. وللسخرية، نقضي وقتاً في الاستماع أكثر من أي شيء آخر، كما أن نوعية إنصاتنا تؤثر وبشدة على النواحي الشخصية والمهنية لحياتنا. إن بقية هذا الفصل مخصصة لتعريف الإنصات، وإبراز مجموعات مهارات الإنصات الأساسية، وتعليم مهارات الإنصات الجوهرية.

# تعريف الإنصات

من الضروري أن نميز بين السمع والإنصات. فكما يقول الدكتور جون دريكفورد: "السمع هو كلمة تصف العمليات الشعورية الفسيولوجية التي تتلقى من خلالها الأذن المؤثرات السمعية وتنقلها إلى العقل. أما الإنصات، من ناحية أخرى، فهو يشير إلى عملية سيكولوجية أكثر تعقيداً تتضمن تفسير مغزى التجربة الشعورية وفهمها".[٧] بمعنى آخر، يمكنني أن أسمع ما يقوله الشخص الآخر دون أن أنصت إليه. ولقد عبر أحد المراهقين عن هذه الحقيقة قائلاً: "إن أصدقائي ينصتون لما أقول، ولكن والدي يسمعانه وحسب".

إنني أتذكر أنني كنت أتحدث ذات مرة إلى شخص بدا عليه أنه يتجاهل كل كلمة تلفظت بها. فقلت له: "إنك لا تنصت لما أقول". فأجاب قائلاً: "بلى، إنني أنصت". ثم أعاد لي ما قلت كلمة بكلمة. *لقد استمع بالفعل، لكنه لم ينصت*. فهو لم يفهم مغزى ما كنت أقول. ربما تكون قد مررت بتجربة مماثلة وتعرف مدى الإحباط الذي تشعر به عندما يسمع الشخص الآخر كل كلمة قلتها غير أنه لا يعرف مغزى ما تقوله.

إن التمييز بين مجرد الاستماع والإنصات بحق أمر متأصل بشدة في لغتنا. إن كلمة ينصت listen مشتقة من كلمتين من اللغة الأنجلوساكسونية. إحداهما كلمة hlystan والتي تعني السمع. والأخرى كلمة hlosnian والتي تعني "الانتظار بشيء من القلق". فالإنصات إذن هو جمع ما بين سماع ما يقوله الشخص الآخر والانتظار القلق، ارتباط نفسي شديد مع الشخص الآخر.

# مجموعات مهارات الإنصات

إن تعلم الإنصات بحق يعد مهمة صعبة بالنسبة للكثير من الأشخاص. وبرنامجنا يبسط عملية التعلم هذه بالتركيز على مهارات فردية أو مجموعات صغيرة من المهارات حتى تتمكنوا من التركيز على مهارة واحدة أو مجموعة من المهارات مرة واحدة.

إن التركيز على مهارة مفردة إذا اقتضت الضرورة، والتركيز على مجموعة من المهارات إذا استطعت، يمكنك من التعلم بشكل أكثر فعالية. وتساعد هذه الطريقة القارئ على إتقان مجموعة من المهارات، وبعدها يجد أنه أتقن هذه المجموعة بسهولة، ثم ينتقل إلى مجموعة أخرى من المهارات أكثر تقدماً. وعندما يتعلم القارئ كل مجموعة من مجموعات المهارات المنفصلة، يمكنه جمع هذه المهارات المتعددة في طريقة إنصات موحدة وملموسة.

مجموعات مهارات الإنصات الواردة في هذا الكتاب تتضمن:

| مجموعات المهارات | مهارات محددة |
|---|---|
| مهارات الحضور | • وضع المشاركة<br>• حركات جسد ملائمة<br>• اتصال العين<br>• محيط غير مشتت للانتباه |
| مهارات المتابعة | • بادئات الحديث<br>• القليل من التشجيع<br>• أسئلة متباعدة<br>• صمت مظهر للاهتمام |
| مهارات الانعكاس | • إعادة الصياغة<br>• مشاعر انعكاسية<br>• معانٍ انعكاسية (ربط المشاعر بالمضمون)<br>• انعكاسات إجمالية |

سوف نورد تعريف كل من المهارات الخاصة عندما نتحدث عن كل مهارة في هذا الفصل والفصل الذي يليه.

## مهارات الحضور

***الحضور*** هو أن تولي الشخص الآخر جل اهتمامك. وفي بعض الأحيان أشير إلى الحضور بأنه الإنصات بالجسد كله. والحضور هو نوع من التواصل غير اللفظي الذي يوضح أنك تعير الشخص الذي يتحدث اهتماماً بالغاً. وتتضمن مهارات الحضور وضع المشاركة، وحركات جسد ملائمة، واتصال العين، ومحيطاً غير مشتت للانتباه.

### تأثير الحضور وعدم الحضور

الحضور الفعال له تأثيرات رائعة في العلاقات البشرية. فهو يظهر للشخص الآخر أنك مهتم به وبما يقول. وهو يجعل من السهل على الشخص الآخر التعبير عن المشاعر والأفكار المهمة بالنسبة له. أما عدم الحضور، في المقابل، فهو يعوق حديث الشخص الآخر ويمنعه من التعبير عما يجول في ذهنه.

قام كل من آلين إيفي وجون هينكل بوصف نتائج الحضور في دورة تدريبية لعلم النفس بإحدى الكليات. قاما بتدريب ستة طلاب على الحضور. وبعدها سجلت محاضرة ألقاها أستاذ جامعي خارجي. بدأ الطلاب المحاضرة باعتناق سلوكيات عدم الحضور التي يتخذها الطلبة العاديون. ألقى المحاضر المحاضرة، وهو غير مدرك لخطة الطلاب المعدة مسبقاً. كان تقديمه مركزاً على ملاحظاته. ولم يستخدم الأستاذ الجامعي أية إيماءات، وتحدث بوتيرة واحدة، وأبدى اهتماماً ضئيلاً بالطلاب. وعند إشارة معينة بدأ الطلاب عن قصد

في إبداء اهتمام حقيقي بأجسامهم. وفي غضون نصف دقيقة، أومأ المحاضر للمرة الأولى، وازداد معدل حديثه، ونتج عن هذا السلوك محاضرة مفعمة بالحياة. وبذلك، غيّر شيء من الحضور محاضرة بأسرها. وعند إشارة أخرى، عزف الطلاب عن هذا الحضور، واستأنف الأستاذ الجامعي محاضرته التي يعوزها الشغف والتي بدأ بها حديثه، بعدما طمح المحاضر في الحصول على استجابات مستمرة.[٨]

يا لها من تجربة مؤثرة أن تتحدث مع شخص يوليك كل اهتمامه ويتواجد معك بالفعل. نورمان روكويل، فنان مشهور برسمه لأغلفة مجلة Saturday Evening Post، يحكي عن تجربته عند رسمه لصورة للرئيس إيزنهاور:

> تحدثنا حديثاً عادياً ولم نتناقش في السياسة أو حملته الانتخابية. كان الكلام عن الرسم وصيد الأسماك يغلب على حديثنا. غير أن أكثر ما أتذكره من الساعة والنصف التي قضيتها معه هو الطريقة التي منحني بها جل اهتمامه. كان ينصت إليّ ويستمع إلى ما أقول: كما لو أنه ليس هناك ما يشغله سواي، وكما لو أنه لا يمر باجتماعات وجلسات للمنافسة الانتخابية، وكما أنه ليس على وشك خوض حملة رئاسية.[٩]

غالباً ما يكون الحضور هو أكثر التصرفات تأثيراً التي يمكننا استخدامها ونحن ننصت إلى الآخرين.

## وضع المشاركة

لأن صوت لغة الجسد يفوق صوت الكلمات، فإن "وضع المشاركة" له دور مهم في الإنصات. وفي كتاب Human Territories: How We Behave in Space-Time، أوضح كل من دكتور ألبرت شيفلن ونورمان آشكروفت أن "كل جزء من أجزاء الجسم من الممكن أن يوجه بالطريقة التي تشجع أو تيسر أو تقيم علاقة مع الآخرين. ومن الممكن أن يوجه من أجل قطع أي علاقة أو إضعاف وتجنب المشاركة مع الغير".[١٠] ويُعزز التواصل عندما يُظهر المستمع يقظة متراخية ويميل بجسده إلى الأمام، مع مواجهة الشخص الآخر مباشرة، ويتخذ وضعاً "منفتحاً" على أن تكون المسافة بينه وبين الشخص الآخر ملائمة.

إن المنصت بحق ينقل إلى الشخص الآخر اهتمامه وشغفه بالحديث من خلال اليقظة المتراخية لجسده خلال الحديث. وما ينشده هذا الشخص هو الموازنة بين الاسترخاء الذي يكون لسان حاله "إنني أشعر بالارتياح تجاهك وأنا مستعد للحديث معك" وبين اليقظة أو القلق الفعال الذي يبين للشخص الآخر "أنا أشعر بأهمية ما تقوله ولدي رغبة قوية في تفهمه بحق". والجمع بين كلتا الرسالتين يخلق جواً من الإنصات الفعال.

*إن إمالة الجسد إلى الأمام تجاه الشخص الآخر* تنقل المزيد من اليقظة والاهتمام أكثر مما ينقله الميل إلى الوراء أو التمدد على الكرسي. وعندما يأسر أحد الخطباء جمهوره نقول إنه "جعلهم يجلسون على حافة مقاعدهم". فالجمهور لا يميلون إلى الأمام وحسب، بل يجلسون إلى الأمام على حافة مقاعدهم. وبالعكس، بعض المستمعين يميلون إلى الوراء وهم جلوس كما لو أنهم جثث مسنّدة. يا له من وضع غير محفز بالمرة بالنسبة للمتحدث!

*كما أن مواجهة الشخص الآخر مباشرة*، حيث تكون كتفك اليمنى مواجهة لكتفه اليسرى، تساعد في نقل اهتمامك بالحديث وشغفك به. والعبارة الشائعة "أدار لي الكتف البارد" توحي بقدر عدم الاكتراث أو الاستهجان الذي ينقله عدم الجلوس وجهاً لوجه مع الشخص الآخر. ولأن المنازل والمكاتب قلما تكون معدة للإصغاء والحضور الجيد، قد يكون عليك أن تعيد تنظيم بعض الأثاث حتى يمكنك الجلوس في وضع ملائم.

وأحد أوجه مواجهة الشخص الآخر مباشرة هو أن تكون على مستوى العين مع المتحدث. ذلك الوضع مهم جداً لا سيما إذا كنت في موضع سلطة -والد، أو مدرس، أو رئيس- بالنسبة للمتحدث. والجلوس على حافة المنضدة عندما يكون الشخص الآخر جالساً على كرسي أو الوقوف عندما يكون جالساً قد يشكل حاجزاً كبيراً للتواصل بينك وبينه. والآباء الذين لديهم أطفال صغار كثيراً ما يوضحون مدى أهمية هذا الوجه من أوجه الحضور في منازلهم.

*كما أن اتخاذ وضع منفتح* مع عدم تشبيك الذراعين أو الساقين هو أحد الأوجه المهمة الأخرى في وضع المشاركة. فتشابك الذراعين والساقين بشدة دائماً ما ينقل للشخص الآخر شعورك بالانغلاق والدفاعية. يعرف مشجعو البيسبول ما الذي سوف يحدث عندما يتخذ الحكم قراراً يعترض عليه مدير الفريق. يتجه مدير الفريق مسرعاً نحو الحكم وهو يصيح ويلوح بذراعيه. وبعدها، يشبك الحكم ذراعيه في إيماءة تنم عن الدفاعية، مما يوضح لمدير الفريق أنه لن يتخلى عن قراره وأن أي جدال سيكون عبثاً لا طائل من ورائه. والأطفال الصغار يفعلون نفس الشيء تماماً؛ فهم عادة ما يشبكون أذرعهم عندما يتعارضون مع آبائهم، مما يوحي بالانغلاق تجاه ما يقوله آباؤهم.

*كذلك الابتعاد عن المتحدث بمسافة ملائمة* يعد أحد أوجه الحضور المهمة. فاتخاذ مسافة بعيدة للغاية من شأنه أن يعوق التواصل. قام سي. إل. لاسين بدراسة تأثير القرب الجسدي بين الأطباء النفسيين ومرضاهم في أولى اللقاءات. وتراوحت المسافة الفاصلة بين الأطباء والمرضى ما بين ثلاث وست وتسع أقدام. وبعدها قاموا بقياس مستوى التوتر لدى المرضى، بواسطة تصرفاتهم الملحوظة وكذلك التقارير الشخصية للمرضى. اكتشف لاسين أن توتر المرضى كان يزداد كلما ازدادت المسافة بينهم وبين الأطباء.[11]

ومن ناحية أخرى، إذا اقترب المستمع تمام القرب من الشخص الآخر، ازداد توتره أيضاً. أوضح بعض الأطباء النفسيين أن الشخص الأمريكي العادي يشعر بالتوتر إذا اقترب منه شخص لا يعرفه تمام المعرفة لمسافة أقل من ثلاث أقدام لفترة طويلة. كما أن الفترات الطويلة من التقارب الجسدي خلال الحديث قد تحدث شعوراً بعدم الارتياح حتى بين الأزواج والأصدقاء. ويختلف تقدير المسافة المثلى بين الأشخاص باختلاف الثقافات، وكذلك بالاختلافات الفردية بين الأشخاص في ثقافة معينة. ويمكنك أن تكتشف المسافة التي تيسر الحوار بينك وبين الشخص الآخر بأن تراقب إشارات التوتر وعدم الارتياح التي تظهر عليه وتجلس بناءً عليها. بشكل عام، تعد مسافة ثلاث أقدام مسافة مريحة في المجتمع الأمريكي.

## الحركات الجسدية الملائمة

إن حركات الجسد الملائمة تعد غاية في الأهمية بالنسبة للإنصات الفعال. وفي كتابه Who's Listening?، يقول الطبيب النفسي فرانكلين إيرنست:

> الإنصات هو التحرك. والإنصات هو أن يدفعك المتحدث إلى التحرك؛ جسداً وعاطفةً... والشخص الساكن الذي لا يرتد له طرف هو وبكل ثقة لا ينصت للحديث... عندما تتوقف الحركات المرئية وعندما يهبط معدل الرمش لأقل من مرة في ست ثوانٍ، فاعلم أن الإنصات، لسبب أو لآخر، قد توقف.[١٢]

أوضحت إحدى الدراسات للتصرفات غير اللفظية للمستمعين أن المستمع الذي يظل ثابتاً بلا حراك يعتبره الآخرون شخصاً متحكماً ومتحفظاً وبارداً ويشعر بالعزلة. وبالعكس، المستمع الذي يظهر المزيد من الحيوية -ولكن دون عصبية أو قلق- يعتبره الآخرون شخصاً ودوداً ومفعماً بالحماس وغير رسمي ولا يبدو وكأنه يتقمص شخصية معينة. كما أننا نفضل التحدث مع الأشخاص الذين تتحرك أجسادهم ولا تثبت في مكانها.[١٣] وعندما شاهدت أشرطة تسجيلية للأشخاص الذين ينصتون بفعالية، اكتشفت أنهم يتحركون قليلاً عندما يتحدث الشخص الآخر ويزيدون من تحركاتهم عندما يبدءون في الحديث. ومن آن لآخر، يشعر المنصت بالانسجام الشديد مع المتحدث حتى تتزامن إيماءاته مع إيماءات المتحدث.

*كما أن تجنب استخدام الإيماءات والحركات المشتتة للانتباه* له تأثير كبير أيضاً على الحضور الفعال. فالمنصت الجيد يتحرك بجسده استجابة لحديث الشخص الآخر. أما الشخص الذي لا يهتم بالحديث فإنه يتحرك بجسده استجابة لمؤثرات لا تمت للمتحدث بصلة. وتظهر لغة جسده مدى انصرافه عن الحديث؛ مثلاً، يعبث بأقلام أو مفاتيح، أو يحدث رنيناً بالنقود، أو يتململ بعصبية، أو ينقر بأصابعه، أو يطقطقها، أو يحول ثقل جسده من ساق لأخرى أو يشبك سيقانه ثم يرفع إحدى الساقين عن الأخرى، أو يؤرجح الساق الملتفة لأعلى ولأسفل وغيرها من الإيماءات التي تنم عن العصبية. كما أن مشاهدة أحد البرامج التليفزيونية، أو التلويح للأشخاص المارين بك والإيماء برأسك لهم، واستكمال ما تقوم به، كإعداد الطعام مثلاً، أو قراءة جريدة قد يصرف انتباهك بشدة بينما يتحدث إليك الآخرون.

## اتصال العين

اتصال العين الفعال يعبر عن الشغف بالحديث والرغبة في الإنصات. وهو يتضمن تركيز العين بعض الشيء على المتحدث ثم التحول بالنظر بعيداً عن وجهه إلى أجزاء أخرى من الجسد، كاليد وهي تتحرك مثلاً، ثم النظر مرة أخرى إلى الوجه وبعدها إلى العين مرة أخرى. واتصال العين غير الفعال يحدث عندما يحوّل المستمع بصره بعيداً عن المتحدث باستمرار، أو عندما يحدق فيه باستمرار أو بوجه جامد، أو عندما يصرف بصره بمجرد أن

ينظر إليه المتحدث.

واتصال العين يمكّن المتحدث من تقييم استجابتك له وللرسالة التي يتضمنها حديثه. فهو يساعده على معرفة مدى شعوره بالأمان وهو يتحدث إليك. وحري بك أن تعلم أنه بإمكانك أن "تسمع" أعمق المعاني التي يقصدها المتحدث من خلال اتصال العين. في الواقع، إذا كان الإنصات الفعال يعني أن تدخل إلى باطن الشخص الآخر وأن تفهم مشاعره من وجهة نظره، فإن إحدى أفضل الطرق للوصول إلى ذلك العالم الداخلي هي من خلال "نافذة" العين. قال رالف والدو إمرسون "تتحدث عيون المرء كما يتحدث لسانه تماماً، ولكن مع أفضلية أن لغة العين لا تحتاج لأي قاموس، حيث يسهل فهمها في كل مكان في العالم".[١٤]

والكثير منا يجد صعوبة في استخدام اتصال العين مع الآخرين. وكما أن البعض تواجهه صعوبة في معرفة كيفية استخدام يديه في المعاملات الاجتماعية، يجد آخرون صعوبة في استخدام أعينهم. وفي بعض الأحيان نتجه بأبصارنا بعيداً عن وجه الشخص الآخر في اللحظة التي نشعر فيها أن مشاعره وانفعالاته ستظهر على وجهه. وأحد أسباب هذا التصرف قد تكون الرغبة في عدم إرباك الشخص الآخر أو الظهور كشخص فضولي.[١٥] (كما سوف نرى بعد ذلك، رغم هذا، المنصت بحق يسمع مشاعر الشخص الآخر كما يسمع محتوى حديثه ويفهم ما يقوله الشخص الآخر من لغة جسده كما يفهمه من كلماته). وأحد الأسباب الأخرى لعدم النظر مباشرة إلى عين الشخص الآخر هو أن النظر إلى العين مباشرة هو إحدى طرق التواصل الحميمة، والخوف من أن يؤدي النظر بالعين إلى تصعيد العواطف وزيادتها جعل من هذا التصرف تصرفاً محظوراً في الكثير من المجتمعات.[١٦]

على الرغم من أن بعض الناس يجدون صعوبة في النظر مباشرة إلى عين الشخص الآخر، فقليلون هم من يستمتعون بإجراء حديث مع شخص يجول ببصره في المكان باستمرار. وعندما أتحدث إلى مثل هذا الشخص، يصرف انتباهي عما أقول. فإذا قام الشخص الذي أتحدث إليه في حفلة مثلاً بالنظر إلى بقية الأشخاص في الغرفة، فغالباً سأفسر تصرفه بأنه يرغب في الذهاب إلى مكان آخر؛ وأنا شخصياً سأرغب في أن يكتشف المكان الذي يرغب في التواجد فيه ويتوجه إليه! كما أن الافتقار إلى اتصال العين قد يكون إشارة إلى عدم الاكتراث أو العداء. ومن الممكن أن ينظر إليه كتصرف قمعي.

والقدرة على الوصول إلى اتصال عين فعال أمر غاية في الأهمية بالنسبة للتواصل بفعالية في مجتمعنا. وفي بعض الأحيان لا يمكننا استخدام اتصال العين بكثرة لأن ذلك يشعر الآخرين بالقلق. ولكن، كثيراً ما يكون اتصال العين إحدى مهارات الإنصات الأكثر فعالية. كما أن الأشخاص الذين لا يشعرون بالراحة مع اتصال العين يمكنهم تحسين القدرة على التواصل من خلال العين. وإدراك أهمية اتصال العين يساعد الكثيرين على التغلب على تثبيط الحوار. وإضافة إلى ذلك، فإن الأشخاص الذين يجدون صعوبة في اتصال العين عليهم أن يحاولوا النظر إلى وجه الشخص الآخر أكثر من المعتاد حتى يشعروا بالمزيد من الراحة تجاه تلك

الطريقة من طرق التواصل.

## بيئة غير مشتتة للانتباه

يتضمن الحضور منح الشخص الآخر الاهتمام الكامل. وبالطبع، يعد هذا الأمر مستحيلاً في الأجواء المحاطة بما يصرف الانتباه. والأجواء غير المشتتة للانتباه هي أجواء لا تتواجد فيها حواجز مادية واضحة بين الأشخاص، وهي بيئة تشجع على الحوار ولا تمنعه؛ تلك الأجواء والظروف من شأنها أن تيسر الحوار.

والشخص الذي ينصت تمام الإنصات *يحاول تقليل ما يصرف الانتباه لأبعد حد*. في المنزل، قد يغلق التلفاز أو المذياع الموجود في الغرفة حتى تتوفر تلك الأجواء الخالية من المقاطعة وصرف الانتباه الضرورية بالنسبة للتفاعل البشري. وإذا اقتضى الأمر، من الممكن أن يرفع سماعة الهاتف أو يفصل الهاتف عن مقبسه، وقد يضع لافتة "ممنوع الإزعاج" على الباب. وفي العديد من المكاتب، قد يغلق الباب، وتطفأ الموسيقى أو جهاز الاتصال الداخلي، وقد تؤجل السكرتيرة المكالمات الهاتفية إلى أن ينتهي الحديث. أما في المصانع، يعد العثور على بيئة غير مشتتة للانتباه أمراً صعباً، ولكنه غير مستحيل. والحضور الفعال في المصانع قد يتضمن استخدام الأقدام قبل الآذان؛ للوصول إلى مكتب معين أو أي مكان آخر لا يزعجك فيه أي شخص وحيث تكون الأجواء غير مشتتة للانتباه.

*كما أن إزالة الحواجز المادية الكبيرة تشجع على المزيد من التواصل الفعال*. ففي المكاتب، تشكل الطاولة حاجزاً كبيراً بين المتحدث والمستمع. والدراسة التي أجراها إيه جي وايت بشأن تاريخ الحالات المرضية التي أجرى معها حواراً أوضحت أن ٥٥٪ من المرضى في بادئ الأمر جلسوا وهم يشعرون بالراحة حيث لم تفصل بينهم وبين الطبيب أي حواجز؛ وأن ١٠٪ فقط من المرضى شعروا بالراحة عندما كان بينهم وبين الطبيب حاجز.[١٧] وبالنسبة لبعض الأشخاص، ترتبط الطاولة بمواضع السلطة وقد تستثير مشاعر الضعف أو العداء. وعندما يجلس المستمع وراء طاولة، يكون الحوار بين دور ودور أكثر منه بين شخص وشخص. وإذا كان المكتب غاية في الصغر للدرجة التي لا تسمح بوضع مقعدين بعيداً عن الطاولة، يفضل أن يجلس المتحدث على جانب الطاولة لا أمامها.

والحضور الجيد يعزز الملاحظة الجيدة للغة الجسد الخاصة بالشخص الآخر، وهي من أهم أجزاء الإنصات. ولكن عندما تفصل بينك وبين الشخص الآخر منضدة أو غيرها من الحواجز المادية الكبيرة، يتعذر عليك ملاحظة ما يعبر عنه جسده.

## الحضور النفسي

إن أكثر ما يريده الشخص ممن يستمع إليه هو الشعور بالتواجد النفسي. فهو يريد من المنصت أن يكون معه بكل ما تحمل الكلمة من معنى. والحضور الجسدي يعزز من التواجد النفسي. فعندما يتواجد المرء في محيط جيد، ويكون ثمة اتصال بالعين يشعره بالراحة،

ويحافظ على وضع المشاركة، عادة ما يتحسن حضوره النفسي. كما تساعد مهارات الحضور الجسدي الشخص الآخر على الشعور بالتواجد النفسي.

ولكن، إذا حاول المستمع التظاهر بالانتباه وهو يستمع إلى الشخص الآخر، فهو لا يخدع إلا نفسه. فالمستمع الذي يشعر الشخص الآخر بوجوده بحق يظهر حيوية ترسم على وجهه وجسده اهتمامه وانتباهه إلى ما يقوله الشخص الآخر. أما الشخص الذي لا يكون "متواجداً" بحق، حتى إن كان يتخذ وضع تواجد وحضور، فسيُكشف أمره حتماً. فالمتحدث يلاحظ العينين الشاردتين، كما تلتقط "مجساته" بقية الإشارات التي تبين أن الشخص الآخر لا ينصت له قلباً وعقلاً. فمن دون التواجد النفسي، لن تجدي أي وسيلة من وسائل الحضور نفعاً.

## تحسين الحضور بوعي

من المدهش أننا نكتشف أن الكثير من الناس لديهم شيء من المعرفة الدقيقة العامة عن الحضور قبل أن نعلمهم أياً من مهارات الحضور. وفي الحلقات الدراسية الخاصة بنا، دائماً ما يقول المدرب: "اتخذوا الوضع الذي يظهر لي أنكم مهتمون بما أقول فعلاً". والكثير من الموجودين يتخذون وضعاً جيداً بعض الشيء. ثم يقول المدرب "أظهروا لي من خلال وضعكم أقصى صور عدم الاكتراث بشخصيتي أو بما أقول". في الواقع يظهر كل شخص معرفته بما يعنيه عدم الحضور. فلماذا إذن نبذل مثل هذا الجهد في تعليم مهارات الحضور؟ هناك سببان أساسيان.

السبب الأول، لأن تعليم مثل هذه المهارات يعزز بالفعل من فهم الحضور. فالناس يرفعون إلى مستوى إدراكهم بعض نقاط الفهم التي كانت مبهمة وغامضة بالنسبة لهم من قبل. والناس جميعهم يتعلمون شيئاً جديداً و/أو يرسخون فهماً أعمق لما يعرفونه بالفعل.

السبب الثاني، والأكثر أهمية، أننا وجدنا أن التركيز على سبل الحضور ومزاياه يحفز الكثير من الناس على القيام بما يعرفون كيفية القيام به بالفعل غير أنهم يتغاضون عن القيام به. فالتركيز على الحضور يلعب دور تجربة رافعة للإدراك والتي دائماً ما تحفز الناس على استغلال تلك المهارات. وبمجرد أن يتعلم الناس استخدام مهارات الحضور في الوقت المناسب، يتمتعون بنوعية جديدة من العلاقات. ولقد عبر آلان إيفي عن هذه الحقيقة قائلاً:

> قد يتساءل البعض عن التظاهر المحتمل للحضور وغيره من المهارات... وهم يعترضون بشدة على النظر إلى الحياة على أنها سلسلة من التمارين يلتقط فيها المرء باستمرار ما بداخل "حقيبة من المهارات"، ومن ثم يمكنه التكيف مع كل موقف من مواقف الحياة. وما توصلنا إليه هو أن المرء في بعض الأحيان قد يبدأ التظاهر بالحضور بشكل متعمد. ومع ذلك، بمجرد أن يبدأ الحضور، تظهر على الشخص الآخر المزيد من الحيوية، وذلك بدوره يشجع المنصت الذي سريعاً ما ينسى أنه يتظاهر بالحضور ويتواجد بشكل طبيعي مع الشخص الآخر. والكثير من عملائنا والمتدربين لدينا الذين يدخلون أنفسهم في حالة من الحضور المتعمد ما يلبثون أن يكتشفوا أنهم مهتمون بما يقوله الآخر لدرجة أنهم يستغرقون فيما يقول.[١٨]

يفكر الناس في التواصل باعتباره عملية لفظية. غير أن دارسي التواصل واثقون بأن معظم طرق التواصل غير لفظية. وأكثر التقديرات اقتباساً، والمعتمدة على بحث، هي أن ٨٥٪ من طرق التواصل غير لفظية! ومن ثم، يعد الحضور، الجزء غير اللفظي من الإنصات، جزءاً لا يتجزأ من عملية الإنصات.

## مهارات المتابعة

اصطدمت سيارة بياتريس جلاس بسيارة أخرى. وفي أقرب فرصة بعد الحادثة تحدثت إلى زوجها هاتفياً، تشارلي، وأخبرته أنها تعرضت لحادث. وكان أول رد لزوجها "ما قدر الضرر الذي لحق بالسيارة؟". وبعدما أجابت زوجته قال لها "من المخطئ" ثم قال "لا تعترفي بشيء. اتصلي بشركة التأمين وسوف أتصل بالمحامي. دقيقة واحدة وسوف أعطيك الرقم".

ثم سألته "أي أسئلة أخرى؟".

فأجابها قائلاً "لا، هذا كل ما هنالك".

فأجابته وهي تصرخ "أوه، نعم، هذه هي الأشياء المهمة، أليس كذلك؟. حسناً، إذا كنت مهتماً، فأنا في المستشفى وكسرت لدي أربعة أضلاع!".

قد تكون ردود تشارلي أكثر قسوة وأكثر وقاحة من ردود أي زوج عادي، غير أن ما قام به تشارلي أمر طبيعي بالنسبة للكثيرين. ولأن زوجة تشارلي كانت تعاني من مشكلة (حادث سيارة انتهى بها إلى المستشفى)، كان من المفترض أن يكون دور تشارلي في المقام الأول دور المنصت. غير أنه هو من تحدث لفترة أطول.

إحدى المهام الأساسية للمنصت هي أن يطلق لمن يتحدث العنان حتى يمكنه اكتشاف طريقة رؤية المتحدث للموقف. ولكن للأسف، يقاطع المنصت العادي حديث الشخص الآخر ويحوّل مجرى الحديث بأن يسأل الشخص الآخر الكثير من الأسئلة أو أن يتحدث طويلاً. ويخبرنا الباحثون أنه من الشائع أن يقود المستمع الحديث ويوجهه باستخدامه المتكرر للعديد من الأسئلة. ومن الشائع أيضاً أن يتحدث "المنصت" كثيراً حتى يحتكر الحوار!

إليك أربع مهارات تعزز الإنصات الفعال: بادئات الحديث، القليل من التشجيع، الأسئلة المفتوحة، الصمت المظهر للاهتمام.

### بادئات الحديث

كثيراً ما يُظهر المرء إشارات غير لفظية عندما يكون مهموماً أو متحمساً تجاه شيء معين. وتظهر هذه المشاعر من خلال تعبيرات الوجه، ونبرة الصوت، ووضع الجسد، ومستوى النشاط. مثلاً، جيري، المرح بطبيعته، لم يضحك ولم يشارك في أي حوارات مع عائلته لأربعة أيام. وعندما كان هو وزوجته بمفردهما، توجهت إليه قائلة "إنك لم تكن بحال جيدة هذه

الأيام. تبدو وكأنك تحمل عبئاً. ألديك الرغبة في التحدث بشأن هذا الأمر؟" كانت تلك هي طريقة دارلين في بدء الحديث مع زوجها.

إن بادئات الحديث هي دعوة غير إجبارية للحديث. وثمة أوقات تكون فيها بادئات الحديث تلك غير ضرورية. فالمتحدث يشرع في الحديث عن مشاكله مباشرة. ولكن، في بعض الأحيان، تشعر أن الشخص الآخر يرغب في الحديث غير أنه في حاجة إلى شيء من التشجيع كما كانت الحال مع جيري. وفي أوقات أخرى، يكون المتحدث في منتصف الحديث ثم يظهر بعض الإشارات التي توحي بأنه يخشى إكمال الحديث. في هذه الحالة، قد تساعده إحدى بادئات الحديث مثل هذه على المضي قدماً "إنني مهتم لأسمع المزيد عن هذا الأمر".

غير أن الكثير منا عادة ما يبعثون بمثبطات للحديث في الوقت الذي تكون فيه بادئات الحديث أكثر ملاءمة. مثلاً، إذا أتى طفل من المدرسة وهو يجر بقدمه وترتسم على وجهه تعبيرات حزينة، غالباً ما يستجيب الآباء بطرق من شأنها أن ينسحب الطفل ولا يبدأ في الحديث. ويهاجم هؤلاء الآباء أبناءهم بسيل من العبارات *النقدية*.

"ما الشكوى التي لديك اليوم؟"
"ماذا فعلت هذه المرة؟"
"لا تعكس حالتك المزاجية السيئة هذه على"
"ماذا فعلت، فقدت أعز أصدقائك؟"

وفي بعض الأحيان يحاولون التهدئة:

"ابتهج"
"سوف تتحسن الأمور. دائماً ما تتحسن"
"الأسبوع المقبل لن تتذكر حتى ما حدث"

وفي مثل هذه الأوقات، يعد إسداء النصح من الطرق المفضلة:

"لمَ لا تقوم بشيء تحب القيام به؟"
"لا تتسكع هائماً هكذا طوال النهار. لن يجديك ذلك نفعاً"
"أنا واثق أن ما حدث لم يكن يستحق أن تخرب يومك من أجله"

وبدلاً من الاستسلام لإغراء استخدام عقبات الحوار، قد يتجه الآباء إلى ما يشجع أبناءهم على الحديث:

"يبدو وكأن يومك لم يكن بالجيد. لدي متسع من الوقت إذا كانت لديك الرغبة في الحديث"
"هل حدث ما يغضبك؟ هل تريد التحدث بشأن هذا الأمر؟"

تتألف بادئات الحديث من أربعة أجزاء:

١. *وصف لغة جسد الشخص الآخر.* "وجهك متهلل اليوم". "يبدو وكأنك لست على ما يرام".
٢. *دعوة للحديث أو استكمال الحديث.* "ألديك الرغبة في التحدث عن هذا الأمر؟"، "من فضلك أكمل"، "أنا مهتم بما تقول".

٣. *الصمت: إعطاء الشخص الآخر الوقت ليقرر ما إذا كان سيتحدث و/أو ما يرغب في التحدث عنه.*

٤. *الحضور: اتصال العين ووضع مشاركة يظهر اهتمامك بالشخص الآخر وقلقك عليه.*

لا يشترط بالضرورة أن تتواجد كافة الأجزاء الأربعة في كل من بادئات الحديث. ذات يوم، شعر صديق لي شاطرته الكثير من مشاعري وأفكاري أنني أعاني من مشكلة ما. تحرك إلى كرسي وقال لي بهدوء "دعني أسمع ما لديك". وفي مناسبة أخرى قال لي ببساطة "تحدث". لقد نجحت هذه الكلمات البسيطة بسبب الثقة التي بيننا وبسبب الإفصاح المستمر في علاقتنا. وإذا قال لي أناس آخرون هذه الكلمات، ربما امتنعت عن الحديث. إن شخصية من يستمع إليك وطبيعة العلاقة بينكما وغيرها من العوامل هي التي سوف تحدد أي بادئات الحديث أكثر فعالية في مواقف معينة.

والصمت والحضور بمفردهما يشكلان دافعاً قوياً للحديث. إحدى الزوجات التي كانت تشتكي أن زوجها قلما يتحدث إليها قررت أن تجرب طرق الحضور مع زوجها عندما تكون له الرغبة في الحديث. واكتشفت، للأسف، أن أكثر الأوقات التي يكون مستعداً فيها للحديث هي عندما يعود من العمل؛ وذلك هو الوقت الذي تكون فيه منهمكة في إعداد الطعام! ولسنوات عديدة كانت تستمر في إعداد الطعام وتسأله أسئلة عارضة عن عمله وعن يومه؛ ولكنها لم تكن تتلقى أي إجابات. كان أسلوبها الجديد الذي اتبعته هو أن تؤخر تقديم الطعام لخمس وأربعين دقيقة، وأن تأخذ خمس عشرة دقيقة لتسترخي قبل وصول زوجها، وأن تقضي نصف ساعة في التحدث معه بمفردهما. على أن يستبعد من هذه الفترة كل من الأطفال وإعداد الطعام. وأوضحت أن زوجها الآن يشترك معها في حوارات ذات مغزى.

وزوجة أخرى وجدت أن تأخير وقت الطعام لن يكون ملائماً لها ففكرت في أن تطهو قدراً كبيراً من الطعام في وقت مبكر ثلاثة أيام حتى تتمكن من الإنصات إلى حديث زوجها عند عودته إلى المنزل. تقول هذه السيدة "يا له من فرق! في بعض الأيام نتحدث طوال الوقت. وفي بعض الأوقات الأخرى، نتحدث لفترة قصيرة؛ ولكن حتى هذه الفترات القصيرة لم تكن مثل الحوارات الجبرية التي كنا نتبادلها عندما كنت أضايقه بالأسئلة أثناء إعدادي للطعام. وفي بعض الأيام، بالطبع، كنا لا نزيد عن تبادل التحية فقط. غير أن الجو الأسري بأكمله يتغير في منزلنا بسبب حضوري الذي يتسم بالهدوء ويشعره بالاهتمام خلال فترة النصف ساعة لثلاثة أيام في الأسبوع قبل الغداء".

والشخص الذي يرسل بادئات الحديث عليه أن يدرك مشاعر التردد المحتملة للشخص الآخر وأن يحترمها؛ فربما تكون لديه الرغبة في الإفصاح ولكنه يتردد حيال ذلك.

وإحدى طرق معالجة هذا التردد هي إدراك مدى صعوبة الحديث عن تجارب صعبة وأن

تعكس ذلك للمتحدث. فعندما يبين المتحدث أنه يجد صعوبة في الحديث عن الأشياء التي يريد أن يفصح عنها، يمكن أن يجيبه المستمع قائلاً :

"لا شك أن الحديث عن مثل هذا الأمر صعب للغاية".

ومن الطرق الأخرى للتعامل مع شخص يشعر بالتردد هي أن تتأكد أن بادئة الحديث التي تستخدمها عبارة عن دعوة للحديث وليست أمراً بالحديث. فبادئات الحديث يجب دائماً أن تكون غير إلزامية.

مع الأسف، بعض الأشخاص لا يفتحون باب الحديث وحسب، ولكنهم يحاولون دفع الآخرين إلى الحديث:

سام: تبدو حزيناً يا جون، أترغب في الحديث؟
جون: ليس تماماً.
سام: إنني واثق أنك تمر بمشكلة. تعرف أنه بإمكانك الحديث إلي.
جون: لا أرغب في الحديث الآن.
سام: عليك أن تفصح عما بداخلك، أنت تعرف ذلك.
جون: نعم، أعرف. ربما لاحقاً.
سام: ولكن الوقت الذي يجب أن تتحدث فيه هو الوقت الذي ينتابك فيه شعور معين...

إن الشخص الذي يتعاطف مع الآخرين يحترم خصوصيتهم ويحرص ألا يكون متطفلاً. فهو يحترم عزلة الشخص الآخر ولا ينتهكها. وفي الوقت الملائم يبدأ في الحديث. كما أنه لا يحاول إرغام الشخص الآخر على الحديث.

من الصعب أن تبدأ بالحديث، ولا يقبله الشخص الآخر، ثم تصر على الاستمرار مع ذلك. ورغم هذا، في العلاقات التي لا تتمتع إلا بقدر ضئيل من الثقة أو عندما لا يسير التواصل بشكل جيد لبعض الوقت، فمن المحتمل أن تجد بادئات الحديث قليلاً من التجاوب من قبل الشخص الآخر. فإعادة بناء الثقة تتطلب الوقت والمهارات والمودة. واستخدام مهارات الإنصات من الممكن أن يساعد على بناء هذه الثقة مرة أخرى. وإذا عادت العلاقة إلى حيويتها، فستتلقى بادئات الحديث استجابة مرحبة من الطرف الآخر.

## القليل من التشجيع

لقد أوضحنا بالفعل أن إحدى المسئوليات التي يضطلع بها المستمع هي أن يفسح للشخص الآخر المجال لكي يتحدث عن الموقف كما يراه ويشعر به. غير أن الكثيرين منا وهم يحاولون إفساح الطريق للشخص الآخر يئول بهم الحال إلى عدم المشاركة في الحديث. والردود البسيطة التي تشجع الشخص الآخر على التحدث بطريقته وتبقي على تيقظ المستمع نطلق

عليها *عبارات التشجيع البسيطة*. إن عبارات التشجيع هي مؤشرات موجزة للشخص الآخر تخبره بها أنك متواجد معه. إن كلمة *بسيطة* هنا تشير إلى القدر الذي يتحدث به المستمع، وهو قدر ضئيل. واستخدمت كلمة *التشجيع* لأن هذه العبارات والكلمات تساعد من يتحدث على استكمال حديثه. كلمات قليلة وحسب من شأنها أن توحي للشخص الآخر بأنك منصت له دون أن تقطع سير الحديث أو تغير حالته المزاجية. كما أن عبارات التشجيع تتناثر خلال الحديث. وفي بداية الحوار، تستخدم هذه العبارات بصورة أكبر لتمنح الحوار القوة الدافعة.

ومن أكثر عبارات التشجيع استخداماً "إمم". إن لسان حال هذه العبارة البسيطة "استمر من فضلك. إنني أسمعك وأفهم ما تقول". ثمة ردود مختصرة من الممكن أن يستخدمها من يستمع:

| | |
|---|---|
| أخبرني بالمزيد | تماماً! |
| أوه؟ | نعم. |
| مثلاً... | حقاً؟ |
| فهمت. | يا إلهي. |
| معك حق. | ثم؟ |
| وماذا بعد؟ | استمر. |
| إذن؟ | بالطبع. |
| إنني أسمعك. | تباً! |

ولا شك أن لديك مجموعة من العبارات الخاصة بك التي تفضلها. كما أن تكرار كلمة أو كلمتين من الكلمات الأساسية للمتحدث أو تكرار آخر كلمة أو كلمتين من حديثه يعد من عبارات التشجيع. عندما يقول المتحدث "لا أعرف ماذا أفعل. أعتقد أنني مرتبك بعض الشيء"، قد يجيب المستمع قائلاً "مرتبك".

والمستمع الماهر يمكنه أن يوصل للشخص الآخر المزيد من التعاطف من خلال صوته وتعبيرات وجهه حتى إن لم يلفظ إلا بكلمتين. لقد شاهدت فيلماً تسجيلياً لأحد خبراء المعالجة الأمريكيين الشهيرين ينصت إلى امرأة تحكي عن مدى غضبها بسبب أشياء أحدثتها والدتها. إن عبارته التعاطفية "معك حق" منحتها الشعور بأنه "يفهم مدى غضبها ويقبل حديثها". وعندما أخبر أحد أطفالي والدته بمشكلة كبيرة تعرض لها في المدرسة، أجابته ببساطة، "تباً!"، غير أن نبرة صوتها وتعبيرات وجهها وغيرها من الإيماءات غير اللفظية جعلت من هذا الرد رداً مفعماً بالمشاعر.

إن تعبيرات التشجيع لا تتضمن قبول ما يقوله الشخص الآخر أو رفضه. ولكنها تظهر له أن المنصت يسمعه جيداً وأنه سوف يحاول الوصول إلى مغزى حديثه إذا اختار المتحدث استكمال حديثه. لذلك، عندما أقول لمن يتحدث "معك حق"، فلا يعني ذلك أنني أتفق معه. ولكن "نعم، إنني أنصت لما تقول؛ استمر في الحديث".

غير أن مثل هذه الردود كثيراً ما تستخدم على سبيل السخرية. نسمع الكثير عن أطباء

نفسيين لا يتفوهون إلا بكلمة "إمم، إمم" لخمسين دقيقة وفي نهاية الجلسة يقولون للمريض "تكلفة الجلسة خمسون دولاراً من فضلك". ومن الواضح أن مثل هذه التعبيرات ربما تستخدم بشيء من الإفراط أو تستخدم بآلية. ولكن، عندما تستخدم هذه التعبيرات مع العديد من الردود الأخرى بصورة تُظهر المشاعر، فإنها تساعد من يتحدث على اكتشاف ما بداخله.

## أسئلة متباعدة

إن الأسئلة هي جزء لا يتجزأ من التفاعل اللفظي في مجتمعنا. وكما هي الحال مع بقية الاستجابات، للأسئلة قوتها وحدودها. قليل من الناس في ثقافتنا هم من يعرفون كيفية استخدام الأسئلة بفعالية. فنحن كثيراً ما نعتمد على الأسئلة بشدة ونستخدمها على نحو غير ملائم. عادة ما تركز الأسئلة على قصد ورؤية المنصت واهتماماته ولا تركز على طريقة تفكير المتحدث. وفي هذه الحالة، تصبح الأسئلة إحدى عقبات التواصل.

ثمة فرق بين الأسئلة "المفتوحة" والأسئلة "المغلقة". فالأسئلة المغلقة تدفع المتحدث إلى إعطاء إجابات قصيرة ومحددة. وعادة ما تكون الإجابة عن مثل هذه الأسئلة بكلمة واحدة مثل "نعم" أو "لا". والأسئلة المفتوحة، من ناحية أخرى، تفسح المجال للمتحدث ليكشف عن مشاعره دون أن يكون مقيداً بتصنيفات من ينصت. فالأسئلة المغلقة تشبه أسئلة صواب/خطأ أو أسئلة الاختيار المتعدد، بينما الأسئلة المفتوحة تشبه الأسئلة المقالية. عندما يدخل الموظف إلى غرفة رئيسه، قد يوجه الأخير إما أسئلة مفتوحة وإما أسئلة مغلقة.

سؤال مغلق: "هل تريد أن تسألني عن وظيفة رامسفورد؟".

سؤال مفتوح: "ماذا يجول بذهنك، يا جون؟".

غالباً ما تكون الأسئلة المفتوحة هي المفضلة لأنها لا تحدد مضمون الحديث ولا تجعله مقتصراً على الموضوع الذي حدده من بدأ الحديث.

وإذا استخدمت الأسئلة المفتوحة بمهارة وبفترات متباعدة، فهي تساعد المستمع على أن يفهم ما يقصده المتحدث دون أن يوجّه الحديث. كتب كل من مورلاند وفيليبس ولوكهارت في التقرير الذي أعدوه عن دراستهم للأسئلة المفتوحة والمغلقة:

> من المفاهيم المهمة بالنسبة لطرح الأسئلة المفتوحة مفهوم من يوجه الحوار. بينما يطرح المحاور أسئلة وهو يستخدم هذه المهارة، يكون محور أسئلته اهتمامات الطرف الآخر، ولا يكون محورها اهتمامات الشخص نفسه. فالأسئلة يجب أن تساعد من يتحدث على توضيح مشاكله، لا أن يقدم معلومات لمن يحاوره.... وإذا اعتمد المحاور على أسئلة مغلقة لتشكيل الحوار، عادة ما يضطر إلى التركيز بشدة على التفكير بالسؤال التالي حتى إنه يخفق في الإنصات للطرف الآخر أو الاهتمام بما يقول.[١٩]

بالإضافة إلى طرح الأسئلة المفتوحة بدلاً من المغلقة، من الضروري *أن تطرح سؤالاً واحداً كل مرة*. فعندما يُطرح سؤالان أو أكثر على التوالي في وقت قصير، تكون الأسئلة الأخيرة عادة

أسئلة مغلقة. إن الميل لطرح أكثر من سؤال يبدو أنه مرتبط بالشك الداخلي لمن يطرح السؤال، وقلما يجعل الحوار سهلاً.

إن خبرتي في تدريس مهارات التواصل دفعتني إلى أن أستنتج *أن معظمنا يطرح الكثير والكثير من الأسئلة*. كما أن طرح العديد من الأسئلة يضر بالحوار؛ فهو يجعل السائل على خلاف مع المتحدث بدلاً أن يكون بجواره، كما يملي على الطرفين اتجاه الحديث بدلاً من أن يمنح المتحدث الفرصة للتعبير عن موقفه بطريقته. تقريباً كل شخص قمت بتعليمه كان ليصبح مستمعاً أفضل إذا طرح أسئلة أقل. إضافة إلى ذلك، أعتقد أن معظم الأسئلة من الممكن أن تطرح على صورة عبارات وأن القيام بذلك بوجه عام سيكون أكثر فعالية في الحديث من طرح الأسئلة المتكررة.

عندما نحاول الإقلاع عن الاعتماد المفرط على الأسئلة، غالباً ما نشعر بعدم الراحة. وقد نشعر أن الحديث لا يمضي قدماً بسبب فترات الصمت الطويلة. ولكن المهارات التي تتعلمها في هذا الجزء من الكتاب ستساعدك على تجنب طرح العديد من الأسئلة وفي الوقت نفسه لا تشعر بهذا القدر الكبير من الصمت في الحديث.

## الصمت المظهر للاهتمام

المستمع المبتدئ في حاجة إلى أن يتعلم قيمة الصمت في إفساح المجال للمتحدث ليفكر ويختبر مشاعره ويعبر عن نفسه. قال حكيم: "الصمت بداية الحكمة. والإنصات هو المرحلة الثانية فيها".

غير أن الكثير من المستمعين يتحدثون كثيراً. فربما يتحدثون بنفس قدر حديث الشخص الآخر أو حتى أكثر منه. وتعلم فن الردود الصامتة أمر غاية في الأهمية بالنسبة للإنصات الفعال. وفي النهاية، لن يستطيع الشخص الآخر أن يصف مشكلته إذا كنت تحتكر الحديث.

كما أن صمت المستمع يمنح المتحدث الفرصة للتفكير فيما يقول ومن ثم يتمكن من التعمق بداخل شخصيته. والصمت يفسح المجال للمتحدث ليعيش المشاعر الصاخبة بداخله. كما أن الصمت يسمح للمتحدث بالمضي قدماً بسرعته هو. وهو يمنحه الوقت لمعالجة شعوره بالتردد والتضارب بشأن الإفصاح عما بداخله. في أوقات الصمت المتكررة، يمكنه أن يقرر ما إذا كان سيكمل حديثه أو لا ولأي مدى. والصمت غالباً ما يكون كدفعة رقيقة للمضي قدماً في الحديث. وإذا تزيّن الحوار بأوقات صمت معبرة وإذا دعمه الحضور الفعال، فقد تكون النتائج مؤثرة للغاية.

وعلى مر السنين، كنت أعود مرة بعد مرة إلى هذه الكلمات ليوجين هيريجل والتي توضح السبب الذي يجعل من الصمت قوة ضخمة بالنسبة للشخص حاد العواطف:

> لا ينكشف المعنى الحقيقي للمعاناة إلا للشخص الذي تعلم فن الشفقة.... فتدريجياً، سيهبط في بحار الصمت، وفي النهاية يجلس في مكانه دون أن ينبس بكلمة، لوقت

طويل غارقاً في أعماق ذاته. والغريب أن الشخص الآخر لا ينظر إلى هذا الصمت وكأنه عدم اكتراث، أو فراغ شديد يشعر بالقلق لا بالهدوء. وكما لو أن هذا الصمت يعبر عن الكثير والكثير من المعاني بقدر يفوق ما تعبر عنه كلمات لا حصر لها. وكما لو أن هذا الشخص يجذب إلى حقل من القوة من خلاله تسري بداخله قدرة مفعمة بالنشاط. يشعر وكأنه غمرة نوع غريب من الثقة.... وربما في هذه الساعات، يولد إصراره على الشروع في الطريق الذي يحوّل الوجود البائس إلى حياة سعيدة.[٢٠]

قد يكون الصمت شفاءً لمن يعانون، غير أن له أهميته أيضاً في اللحظات السعيدة. جلس كل من توماس كارلايل ورالف والدو إمرسون مع بعضهما لساعات في إحدى الليالي في صمت تام حتى قام أحدهما ليذهب وقال "لقد قضينا ليلة رائعة!". لقد مررت بمثل هذه التجربة مع زوجتي دوت عندما كنا نجلس أمام النار أو يحدق كلا منا في عين صاحبه، وهو ينعم بحب الآخر. وكما يقول هالفورد لاكوك:

صمت الحب هذا لا يعد أبداً عدم اكتراث؛ وهو ليس مجرد عدم وجود كلمات تقال. بل هو صورة إيجابية من صور التواصل الذاتي. وكما أننا نحتاج الصمت لنسمع دقات الساعة، نحتاجه أيضاً لنسمع من خلاله دقات قلوبنا.[٢١]

أكثر من نصف من يشتركون في دورات مهارات التواصل التي ننظمها لا يشعرون بالارتياح تجاه الصمت في بادئ الأمر. حتى إن التوقف لبضع ثوانٍ في الحديث يتسبب في إرباك الكثير منهم. ومثل هؤلاء يشعرون بالاضطراب الشديد بسبب الصمت لدرجة أنه يتشكل لديهم دافع داخلي قوي لكسر هذا الصمت بتوجيه الأسئلة أو النصائح أو أي صوت آخر من شأنه أن ينهي شعورهم بالقلق بإنهاء حالة الصمت تلك. وبالنسبة لهؤلاء، لا يكون المتحدث هو محور اهتمامهم وإنما قلقهم الداخلي. فهم يشبهون تلك الشخصية في مسرحية Waiting for Godot لصامويل بيكيت والتي كانت تقول "دعنا نحاول التحدث بهدوء ما دمنا غير قادرين على التزام الصمت".[٢٢]

لحسن الحظ، معظم الناس من الممكن أن يزيدوا من شعورهم بالراحة مع الصمت في وقت قصير نسبياً. فعندما يدرك الناس ما يتوجب عليهم فعله أثناء الصمت، يصبحون أقل توتراً وسط الهدوء المهم جداً بالنسبة للتواصل الفعال. أثناء فترات الصمت في الحوار، يفعل المنصت الجيد ما يلي:

*يتواجد مع الشخص الآخر.* يظهر وضع جسده أنه حاضر بحق مع الشخص الآخر.
*يراقب الشخص الآخر.* فهو يلاحظ أن عين الشخص الآخر وتعبيرات وجهه ووضع جسده وإيماءاته جميعها تتواصل معه. فعندما لا يصرف انتباهك حديث الشخص الآخر، قد "تسمع" لغة جسده بوضوح أكثر.
*يفكر ملياً فيما يقوله الشخص الآخر.* فهو يتأمل فيما قاله الشخص الآخر. كما أنه يتمنى لو يعرف ما يفكر فيه من يتحدث. ويفكر في الاستجابات العديدة التي ربما يبديها. وبعدها يختار الأنسب في تقديره.

فبينما يكون المستمع منهمكاً في هذه الأشياء، لا يكون لديه الوقت ليراوده القلق بشأن الصمت.

كما أن بعض الناس يستطيعون التغلب على قلقهم بسبب الصمت بأن يدركوا أنه عندما يتحدث الشخص الآخر عن حاجة ماسة بالنسبة له، يكون هو محور الاهتمام، وليس المستمع. فإذا لم يرغب في مواصلة حديثه، فهذا من حقه. فلمَ ينزعج المستمع إذا لم يرغب المتحدث في إكمال الحوار؟ والكثير من الناس يعتقدون أنه بمجرد التحدث عن مشكلة معينة، يجب أن يجدوا لها حلاً؛ في جلسة واحدة. غير أن السلوك البشري ليس بهذه الدقة والإحكام.

"ثمة وقت لالتزام الصمت ووقت للتحدث".[٢٣] والمنصت الفعال يمكنه أن يفعل كلا الأمرين. إن بعض الناس يلتزمون الصمت طوال الحديث، مما يدفع الشخص الآخر إلى مناجاة نفسه. والصمت الشديد ليس بالشيء المرغوب، كما هي الحال مع التحدث طوال الوقت دون توقف. فالبقاء صامتاً دون أي تفاعل مع الآخرين لا يشكل حديثاً فعالاً. وقلما نجد أنه من الممكن أن نستمع بفعالية لوقت طويل دون الإدلاء بأي إجابة لفظية. وبسرعة يصبح عقل مثل هذا المستمع غير المتجاوب متبلداً، وتحدق عيناه، ويعرف الشخص الآخر أن المستمع ليس معه. فالصمت، المفرط، لا يكون من ذهب؛ حينها لا يكون سوى عدم تجاوب مع الشخص صاحب الحاجة.

إن المستمع الفعال بإمكانه التحدث في الوقت المناسب، ويمكنه التزام الصمت إذا كانت تلك هي الاستجابة الملائمة، ويشعر بالارتياح مع كلا الأمرين. ويصبح المستمع الجيد متمرساً في الردود اللفظية لكنه في الوقت نفسه يدرك أهمية الصمت في الحوارات الإبداعية. فهو كثيراً ما يحاكي روبرت بينشلي، الذي قال ذات مرة: "لأنني متمكن من اللغة، لم أقل شيئاً".

## الخلاصة

يجمع الإنصات ما بين الاستماع إلى ما يقوله الشخص الآخر والتواجد معه. وتقاس أهمية الصمت بحقيقة أننا نقضي وقتاً في الإنصات أكثر من أي شيء آخر في ساعات اليقظة، وبسبب أن قدرتنا على الإنصات تؤثر تأثيراً مباشراً على صداقاتنا وعلاقاتنا الأسرية ونجاحنا في العمل. ولسهولة التعليم، يتناول هذا الكتاب الإنصات من خلال ثلاث مجموعات من المهارات: مهارات الحضور، ومهارات المتابعة، ومهارات التأمل. يظهر الحضور من خلال وضع المشاركة والانتباه، واتصال العين، وحركات الجسد الملائمة، وتأمين بيئة غير مشتتة للانتباه حتى يكون المستمع متواجداً نفسياً مع من يتحدث. كما أن مهارات استخدام بادئات الحديث وعبارات التشجيع البسيطة والأسئلة المفتوحة والصمت المعبر عن الاهتمام تمكّن المستمع من التركيز على حديث الشخص الآخر. سوف نورد مهارات الإنصات الانعكاسي في الفصل التالي.

## الفصل الرابع

# أربع مهارات للإنصات الانعكاسي

الإنصات في الحوار هو إنصات للمعنى أكثر منه للفظ.... وعندما ننصت بحق، نتخطى الكلمات، ونرى من خلالها، لنكتشف الشخص الذي يظهر أمامنا. والإنصات هو بحث لكشف كنوز الشخص الحقيقي كما يظهر أمامنا لفظاً وفعلاً. وبالطبع، ثمة مشكلة دلالية. فالكلمات تحمل مدلولاً مختلفاً لك عما تحمله لي. ومن ثم، لا يمكنني أن أخبرك بما *قلته أنت*، ولكن يمكنني أن أخبرك بما *سمعته أنا* فقط. سأكون بحاجة إلى أن أقول ما قلته مرة أخرى وأن أناقشه معك حتى أتأكد أن ما خرج من عقلك وقلبك وصل إلى عقلي وقلبي كما هو دون أي تحريف أو تغيير.[1]

**- جون باول، رجل دين**

هناك ثلاث مجموعات رئيسية من مهارات الإنصات: مهارات الحضور، ومهارات المتابعة، ومهارات التأمل والانعكاس. وهذا الفصل يوضح معنى "الاستجابات الانعكاسية" ويوضح أربعة أنواع للانعكاس: إعادة الصياغة، والمشاعر الانعكاسية، والمعاني الانعكاسية، والانعكاسات التراكمية.

## الاستجابات الانعكاسية تزود من يتحدث بمرآة

إن فن الإنصات الجيد يتضمن القدرة على الاستجابة بتأمل وانعكاسية. *ففي الاستجابات الانعكاسية، يصوغ المستمع مشاعر المتحدث و/أو مضمون ما قاله مرة أخرى بطريقة تظهر فهم المستمع للحديث وقبوله إياه.*

قام متخصص في الطب النفسي للأطفال، متحدثاً إلى مجموعة من الأمهات، بمقارنة استجابة انعكاسية غير نقدية بردود الفعل الشائعة في مجتمعنا.

القائد: تخيلوا يوماً من تلك الأيام التي يسوء فيها كل شيء. يرن جرس الهاتف، ويبكي الطفل، ويحترق الخبز، دون أن تعرفي. ينظر زوجك إلى محمصة الخبز ويقول "يا إلهي! متى ستتعلمين تحميص الخبز؟". ماذا سيكون رد فعلك حينها؟

السيدة الأولى: سألقي الخبز في وجهه!

السيدة الثانية: سأقول "تول أمر خبزك اللعين".

السيدة الثالثة: سأتأذى بالفعل ولن يسعني إلا البكاء.

القائد: ما شعورك تجاه زوجك بعد سماعك هذه الكلمات؟

الأمهات: غضب، كراهية، عداء.

القائد: هل يكون من السهل عليك إعداد قطعة أخرى من الخبز؟

السيدة الأولى: فقط إذا استطعت أن أضع بعض السم بها!

القائد: وعندما يذهب زوجك إلى العمل، هل سيكون من السهل عليك ترتيب المنزل.

السيدة الأولى: لا، سيفسد يومي بأكمله.

القائد: تخيلوا الموقف نفسه: يحترق الخبز، غير أن زوجك ينظر إلى ما حدث قائلاً، "يا إلهي، يا له من صباح سيئ بالنسبة لك عزيزتي، الطفل، الهاتف، والآن الخبز". (تلك استجابة انعكاسية. وهي توضح بكلمات قليلة غير نقدية ما يعتقد المستمع أن المتحدث يمر به).

السيدة الأولى: سأسقط مغشياً علي إذا كان ذلك هو رد زوجي.

السيدة الثانية: سيراودني شعور رائع!

السيدة الثالثة: سأشعر بتحسن حتى إنني سأعانقه أو أقبله.

القائد: لماذا؟ فالطفل ما زال يبكي والخبز ما زال محترقاً؟

الأمهات: لا يهم.

القائد: وما الفرق؟

السيدة الأولى: تشعر بالامتنان لأنه لم ينتقدك؛ وأنه إلى جوارك وليس ضدك.[٢]

من هذا الحوار المختصر مع هذه المجموعة من الأمهات، يمكننا استنتاج أساسيات الإنصات الانعكاسي. أولاً، كانت الاستجابة الانعكاسية في هذا المثال استجابة غير نقدية. ثانياً، كانت انعكاساً دقيقاً لما يمر به الشخص الآخر. ثالثاً، كانت موجزة. ورابعاً، كما يكون ملائماً في بعض الأحيان، عكس الزوج أكثر مما قيل من الكلمات.

## إعادة الصياغة

إعادة الصياغة هي استجابة *موجزة* للمتحدث تبين *جوهر* حديث المتحدث *بكلمات المنصت*. والكلمات المكتوبة بخط مائل في هذا التعريف تبرز أهم ما تتضمنه إعادة الصياغة الفعالة.

أولاً، إعادة الصياغة الجيدة تكون موجزة. وعندما يبدأ الناس استخدام هذه المهارة يكونون كثيري الحديث. حتى إنه في بعض الأحيان تكون صياغة المنصت أطول من رسالة المتحدث. وعندما لا تكون إعادة الصياغة بليغة وموجزة، يحيد حبل أفكار المتحدث عن مساره. فالمنصت الفعال يتعلم إيجاز ردوده.

ثانياً، إعادة الصياغة المؤثرة تعكس جوهر رسالة المتحدث وحسب. فالشخص يخترق ركام التفاصيل الذي يثقل العديد من الحوارات ويركز على قلب الموضوع. كما أن المستمع الجيد يشعر بما يشكل جوهر رسالة المتحدث ثم يعكسه. ومنذ خمسة وعشرين قرناً، عبّر الفيلسوف اليوناني هيراقليطس عن هذه الحقيقة قائلاً: "أنصت إلى جوهر الأشياء".

ومن الخصائص الأخرى لإعادة الصياغة أنها تركز على مضمون رسالة المتحدث. فهي تتناول الحقائق أو الأفكار بدلاً من المشاعر والعواطف التي يعبر عنها المتحدث. ومع أن التمييز بين المضمون والمشاعر هو تمييز سطحي، إلا أن إعادة الصياغة تركز على مضمون الرسالة.

أخيراً، إعادة الصياغة الجيدة ترد على لسان المنصت وبكلماته الخاصة. تتضمن هذه المهارة فهم الأطر المرجعية للمتحدث. وهي تقتضي "التعمق بداخل مكنون الشخص الآخر" لبعض الوقت والنظر إلى الموقف من وجهة نظر المتحدث. ثم بعدها يوجز المستمع ما فهمه بكلماته الخاصة. وثمة اختلاف كبير بين التقليد (إعادة كلمات المتحدث كما هي) وإعادة الصياغة. فالتقليد دائماً ما يخمد الحوار ويكبته، غير أن إعادة الصياغة، عندما تستخدم على نحو صحيح، يمكنها أن تسهم بشدة في نجاح التواصل بين الأشخاص.

لنستمع إلى جزء من حوار بين مورين وصديقتها كيم. كانت مورين تحاول أن تقرر إن كانت ستبدأ حياة أسرية أو تستمر في حياتها المهنية في شركة علاقات عامة.

> مورين: لا أعرف هل أنجب طفلاً أم لا. وجورج لا يعرف أيضاً. إنني أحب عملي... فهو يحفزني ويذخر بالتحديات كما أن راتبي جيد. لكنني في بعض الأحيان أحن لإنجاب طفل ولأن أكون أماً متفرغة.

كيم: أنت تستمتعين بعملك كثيراً، ولكن في بعض الأحيان تشعرين بدافع شديد تجاه الأمومة.
مورين: (أومأت مؤكدة).

لقد أعادت كيم محور حديث مورين. أعادته بإيجاز وبكلماتها هي. كانت إجابتها إعادة صياغة. بالفعل. في الواقع، يطلق بعض الخبراء في هذا المجال على إعادة الصياغة "استجابة موجزة بلسان الآخر".

عندما تكون إعادة الصياغة دقيقة تماماً، دائماً ما يقول المتحدث تقريباً "نعم"، "بالفعل"، "تماماً". أو يومئ برأسه بصورة أو بأخرى ليظهر أن الرد كان دقيقاً. وفي هذا الجزء من الحوار، بينت مورين لكيم أن فهمها كان صحيحاً. وعندما تكون إعادة الصياغة غير دقيقة، عادة ما يصحح المتحدث سوء الفهم.

معظم الأشخاص الذين يتعلمون مهارات الإنصات يشعرون بالارتباك عندما يحاولون أول مرة عكس محور ما يقوله الشخص الآخر. وبالإضافة إلى ذلك، يعتقد الكثير أن هذا الأمر لن ينجح. يعتقدون أنه باستخدام مهارات الانعكاس سيسخر منهم الآخرون أو أنهم سيتعرضون لأسوأ من ذلك.

"سيعتقد زوجي أنني جننت إذا أعدت ما قاله للتو".

"هل تمزح؟ أنا أستخدم مهارات الانعكاس مع رفاقي في العمل؟ سأكون أضحوكة المصنع بأكمله".

"سيرد طفلي قائلاً، كم أنت غريبة؛ لقد قلت ذلك للتو".

في الواقع، معظم الناس يعكسون محتوى الحديث أكثر مما يدركون. فإذا أخبرك شخص ما برقم هاتفه، فغالباً ستكرر الرقم وأنت تكتبه لتتأكد أنك سمعته صحيحاً. وإذا أعطاك شخص ما بعض الإرشادات لموقع على بعد أميال به بعض الانعطافات، فعلى الأرجح ستكرر الاتجاهات لتتأكد من صحتها. وعند التعامل مع مثل هذه المواقف، يعرف معظمنا بعد تجربة محزنة أن مثل تلك المعلومات لا يعتمد عليها إلا إذا تأكدنا منها أولاً. فكم من مرات اتصلنا بأرقام خاطئة واتجهنا اتجاهات خاطئة في الماضي. ويعتقد خبراء التواصل أن هذه الطريقة، والتي يستخدمها الكثير من الناس بشكل عارض وحسب، من الممكن أن تطبق لمرات أكثر وبخبرة أكبر في علاقاتنا الشخصية. كما أن الكثير منا سوف يستفيد من المزيد من الدقة في تعاملاته اليومية. وإعادة الصياغة تقلل إلى حد كبير من احتمالية سوء الفهم. إن اختبار الدقة الذي نقوم به عندما نكرر رقم الهاتف يمكننا استخدامه مراراً وتكراراً بشكل أفضل.

## المشاعر الانعكاسية

إن انعكاس المشاعر يتضمن تصوير العواطف التي يمر بها الشخص الآخر وردها إليه مرة أخرى، بعبارات موجزة. فريد، البالغ من العمر ٣٤ عاماً، قال لصديق له:

فريد: كنت على يقين أنني سأكون متزوجاً الآن. ولكني مررت بعلاقة فاشلة بعد أخرى.
ريك: يا له من أمر مثبط للهمة حقاً.
فريد: بالطبع. هل سأجد الشخص المناسب يوماً؟

أدرك ريك أن فريد ربما يراوده العديد من المشاعر؛ الوحدة، أو الغضب، أو الإحباط، أو الخوف، أو تثبيط الهمة، أو خليط من هذه المشاعر. وبينما كان فريد يتحدث، قرأ ريك لغة جسد فريد وقرر أن تثبيط الهمة هو الشعور الأساسي الذي يمر به فريد. وبقية الحوار تؤكد ما خمنه ريك بشأن مشاعر صديقه.

كثيراً ما يفقد من ينصتون العديد من الأبعاد العاطفية للحوار. فثمة نزعة لجذب الانتباه إلى مضمون الحوار. فإذا أجرى المستمع أي انعكاس، يكون محور التركيز على الحقائق أكثر منه على المشاعر. أو قد يسأل المنصت أسئلة تقتضي إجابات يطغى عليها طابع الحقائق: "ماذا فعلت؟"، "متى حدث ذلك؟".

كنت منهمكاً للغاية في الكتابة عندما رن الهاتف. كان المتصل صديقاً لي يتصل من شيكاغو. شعرت بالسعادة لحديثي معه ولكنني لم أستطع الخروج مما كنت مستغرقاً فيه وإعطاءه انتباهي. وبعدها قال لي: "لقد علمت لتوي أن الحلقة الدراسية التي كنت سأقودها في يناير قد ألغيت". وأجبت قائلاً "ألغيت؟"، "نعم" قالها قبل أن ننتقل إلى موضوع آخر. وبعد أن أنهينا الحديث، أدركت كم كنت منصتاً متكاسلاً. لم أفهم مغزى حديثه لأنني لم أعرف شعوره حيال إلغاء الحلقة الدراسية. فلم أشجعه للحديث عن مشاعره، ومن ثم وجهت الحديث إلى مناقشة المضمون.

وبعدها، بدأت أستجمع ما عرفته بشأن هذه الحلقة. كان صديقي هذا قد اختير لقيادة حلقة دراسية بسفينة ركاب في البحر الكاريبي. وكان سوف يقضي معظم الوقت كل يوم في المرح والمتعة. بالطبع خاب رجاؤه عندما علم بإلغاء هذه الحلقة الدراسية. وتذكرت أيضاً أن صديقي هذا كان في غاية الاستياء لأن جدول أعماله كان ممتلئاً للغاية هذا الشتاء. فلم يكن لديه الوقت الكافي للراحة والخلوة والأصدقاء. وهذه الفترة الحرة التي أصبحت شاغرة في جدوله ستسمح له بتعويض ما فاته من عمل والتمتع بقضاء وقت مع أصدقائه ومع نفسه. غالباً مر صديقي بهذه المشاعر جميعها في وقت واحد؛ شعور بالحزن لأنه لم يذهب بهذه الرحلة، وشعور بالسعادة لأنه أصبح لديه الوقت ليجمع شتات أمره.

لم أعرف أبداً حقيقة مشاعره. فلم أشجعه أبداً ليخبرني عن شعوره حيال هذا الموقف. ومع أنني لم أقل له ذلك بكثير من الكلمات، ولم أقصد أبداً، فلقد شجعته طريقتي في الإنصات على سرد الحقائق لا المشاعر. فكما لو أنني قلت له "التزم بالحقائق. فكل ما أريد هو الحقائق".

عندما لا يشجع الإنصات على كشف المشاعر، يتوه منا رد فعل المتحدث تجاه الأحداث التي يصفها؛ شعوره بالسعادة، بالأسف، بالإحباط، بالغضب، بالأسى، بالتردد وما إلى ذلك.

ولأن "موطن الشخصية هو المشاعر"[٤]، كما يقول ويليام جيمز، يغيب عنا تفرد الشخص الآخر عندما يتضاءل إدراكنا لمشاعره.

إذا كان الشخص يتحدث عن مشكلة معينة، فإن انعكاس المشاعر يساعده على فهم مشاعره وعواطفه ومن ثم يتجه إلى إيجاد حل لمشكلته. فالمعلومات التي لدينا معلومات عامة. والمشاعر هي القوة المنشطة التي تساعدنا على فرز هذه المعلومات وتنظيمها واستخدامها بفعالية بينما نشكل الخطوات العملية ونتخذها.

## تحسين قدرة "الاستماع" إلى المشاعر

مع أننا لم نعتد انعكاس المشاعر في حواراتنا، فقد تعلم كل منا خلال مراحل بلوغه "قراءة" مشاعر الآخرين. ولا شك أنه بإمكاننا تحسين هذه المهارة. ولكن، يجب علينا أن ندرك أننا بارعون في هذه المهارة أكثر مما يدرك معظمنا. كثيراً ما مررت بأوقات كنت تتحدث فيها مع أفراد أو مجموعات وأدركت سريعاً أن المستمعين يشعرون بالضجر. يا له من أمر شيق، أليس كذلك، أن تستطيع معرفة ما يشعرون به دون أن يقولوا لك إنهم يشعرون بالضجر أو عدم الاكتراث. كثيراً ما تعرف متى يكون الشخص الآخر شاعراً بالغضب بسببك حتى إن لم يقل ذلك. أتذكر تلك الأوقات التي أراد فيها شخص ما شيئاً منك، ولكنه أسرها في نفسه، وعرفت أنت ما يريده بالفعل؟ وكذلك، ثمة أشخاص يكنون لك بالغ الحب ولكنهم لم يصرحوا بذلك؛ وأنت تعرف. وفي بعض الأحيان، قد يخبرك شخص آخر بشيء معين وتكون مدركاً أنه يفكر ويشعر بشيء آخر. والأطباء النفسيون وعلماء النفس، مع سنوات من الممارسة والحدس، يكونون قادرين على فهم الاستجابات الداخلية للأشخاص وتخمينها. والعجيب أن الأشخاص ذوي القدر الضئيل من التعليم والذين لم يحظوا بأي تدريب في مهارات التواصل الحديثة لديهم القدرة على كشف الكثير مما يشعر به الآخرون. كيف حدث ذلك؟ كيف نمت لديهم هذه القدرة بالغة التعقيد؟

البروفيسور نورمان كاجان، الذي يدرس مهارات التواصل في جامعة ميشجان، يقول إنه ربما يكون ثمة شعور فطري أصله الوراثة، ولكن الأكثر من ذلك:

> ربما تكون قضيت عمراً في النظر إلى أناس آخرين وثمة أسباب أخرى جعلتك تتعلم معرفة مشاعرهم.... وأنت طفل كان عليك أن تتعلم معرفة الحالة المزاجية لوالديك. فلقد تعلمت معرفة متى يمكنك طلب شيء معين ومتى لا يمكنك. وتعلمت أن تستشعر الحالة المزاجية لوالديك وأن تتوقع ما قد يفعلانه. تعلمت أن تعرف متى يكون الطعام على وشك الوصول إليك ومتى لا يكون. وطوال حياتك تعلمت أن تنتبه إلى مشاعر الآخرين [عواطفهم]. وفي أول مرة ضربك فيها أقوى زملائك في الفصل، لأنك لم تدرك الإشارات التي تبين بداية غضب شخص آخر، كان لديك سبب قوي لتتعلم أن تدرك بعد ذلك أعراض الغضب. وفي المدرسة أو المقابلات كان عليك أن تنتبه إلى بعض الرسالات الضمنية التي تلقيتها أو مررت بها. فالعقل البشري هو جهاز عصبي بالغ التعقيد. ربما نحتاج إلى مجلدات لنكتب كل ما يعرفه كل منكم بالفعل عن معرفة "الأحاسيس الداخلية" للآخرين ومشاعرهم.[٥]

في حين أنه من الصواب أن كلاً منا يتمتع بقدر كافٍ من الحساسية العاطفية ليبدأ على الفور عكس المشاعر بشيء من الدقة، فهذا ليس كل شيء. وفقاً لآلاف المشاركين في البرامج التدريبية لمهارات التواصل التي ننظمها، فإن المنصت العادي يميل إلى التركيز بشكل أكبر على المضمون لا المشاعر وكثيراً ما تواجهه صعوبة في معرفة ما يشعر به الشخص الآخر، حتى إن كانت المشاعر واضحة تماماً بالنسبة للملاحظ المتمرس.

أوضح سيجموند فرويد كيفية تطور عدم استجاباتنا للعواطف. أوضح فرويد أنه إذا تصرف كل منا بدافع الغريزة وعبّر عن مشاعره بتلقائية، فستحل الفوضى بالمجتمع. ولمنع مثل هذه الفوضى، فإن كل مجتمع، إلى حد كبير أو صغير، يتآمر ضد التعبير عن المشاعر والعواطف. فمجتمعنا ذو النظام الشديد يفرض عقوبات صارمة ضد التعبير عن المشاعر بحرية. والمؤسسات الرئيسية كالمنزل والمدرسة والعمل والأماكن الدينية جميعها يمنع التعبير عن المشاعر. والنتيجة لهذه الحالة السائدة هي أن الكثير من الناس يجدون أنه من الصعب الإحساس بمشاعر الآخرين وعكسها. ولكن، نجد أن انعكاس المشاعر متأصل في قلب المنصت الفعال.

وكما أرى، فإن كلاً منا قد نمت لديه قدرة على فهم مشاعر الآخرين. وفي هذه المهارة المهمة والصعبة، لا يبدأ أحد من الصفر. وفي الوقت نفسه، فإن العيش في مجتمع يقمع التعبير عن المشاعر قد أعاق شعورنا بالآخرين كما زاد من احتمال شعورنا بالارتباك ونحن نعكس مشاعر الآخرين في أي حوار.

وبينما يحاول معظم المشاركين في دوراتنا التدريبية عكس المشاعر، تنتابهم رغبة لمعرفة كيف يصبحون أكثر إدراكاً لمشاعر الشخص الآخر. فنعلمهم التركيز على أربعة أشياء:

١. التركيز على كلمات المشاعر.
٢. ملاحظة المضمون العام للرسالة.
٣. ملاحظة لغة الجسد.
٤. أن يسألوا أنفسهم: "إذا مررت بهذه التجربة، *فكيف سيكون شعوري؟*".

## الإنصات إلى كلمات المشاعر

إذا كان الهدف هو عكس المشاعر، فإن إحدى طرق القيام بذلك هي تحديد المشاعر المعبر عنها لفظاً في الحوار. فمادة ما يصف الناس مشاعرهم بالكلمات مباشرة.

تحدثت إحدى الشابات العاملات إلى أفضل صديقاتها قائلة:

> لا أصدق كم أنا مستمتعة بعملي. كذلك أستمتع بالكثير من المرح وأنا خارج العمل. فأنا مشغولة للغاية وبالكاد لدي وقت للتفكير. ولكن عندما أكون بمفردي أشعر بالتوتر لأنه سيكون علي أن أفكر في مدى شعوري بالوحدة عند توقف كل هذا النشاط.

الآن اقرأ هذه الكلمات مرة أخرى ولاحظ أكثر الكلمات التي تنقل بشكل مباشر المشاعر التي تصفها الفتاة. لقد لاحظت هذه الكلمات، *أستمتع، والمرح، وشعوري بالوحدة*. وعليه من الممكن أن نصوغ انعكاس المشاعر هكذا:

"مع أنك تستمتعين بالكثير من المرح، تشعرين بالوحدة أيضاً".

إن مثل هذه المشاعر يسهل اكتشافها عندما يمكننا قراءتها أكثر من مرة على الورق أكثر منه في حوار. حتى إن عبر الشخص عن مشاعره بهذا الوضوح والصراحة كما في هذا المثال، فقد لا يلاحظها الشخص الآخر. فنحن ننهمك في معرفة الحقائق للدرجة التي تجعلنا نتغاضى عن الإشارات اللفظية للمشاعر.

عندما يعبر المتحدث عن مشاعره بعبارات لفظية، وعندما تتسق هذه العبارات مع لغة جسده، يكون انعكاس المشاعر هو ذاته إعادة الصياغة فيما عدا أنه يركز على كلمات المشاعر التي استخدمها المتحدث.

ولأن ثقافتنا تميل إلى منع التعبير عن المشاعر، قد لا تكون الإشارات اللفظية بهذا الوضوح الذي كانت عليه في المثال السابق. سألت أم ابنتها عن لقائها بصديقاتها ليلة البارحة وكيف استمتعت به. أجابت الابنة قائلة "أوه، لقد كان جيداً". في هذه العبارة نجد أن الكلمة المعبرة عن المشاعر هي "جيد". ولكن ما الذي تعنيه هذه الكلمة في سياق الحوار؟ قد يكون معناها "إنني أشعر بالغضب لأنك تدخلت في أموري الخاصة". أو قد يكون معناها أن اللقاء كان ما بين السيئ والرائع، فالأمسية كانت متوسطة وكانت إحدى هذه الأمسيات المقبولة ولكن ليست بغاية الروعة. قد تكون لغة جسد الابنة أفصحت عما تعنيه بالفعل.

## استنباط المشاعر من السياق العام

لأن قمع المشاعر وكبحها منتشر في ثقافتنا غاية الانتشار، فقد لا يستخدم المتحدث كلمات تعبر عن مشاعره مطلقاً. ومع ذلك، نجد أن السياق العام للحديث قد يعطينا بعض الإشارات لما يشعر به. اقرأ هذه العبارات التالية وخمن شعور إريك:

إريك: لقد خدعني هذا العميل لا شك. لقد جعلني أذهب إلى شركته ثلاث مرات. وقضيت ساعات أشرح له كل التفاصيل بشأن عروض تغيير طرق الإنتاج. وبعدها اشترى من منافسي ولن يوافق على رؤيتي في زيارات المبيعات الآن.

على الأرجح شعر إريك بالغضب من العميل و/أو من نفسه. ومع ذلك، من الممكن أن يكون انتابه شعور آخر كتثبيط الهمة مثلاً. ولكن ملاحظة لغة جسد إريك ستساعد المستمع على تقييم مشاعر إريك بدقة أكبر.

## ملاحظة لغة الجسد

إحدى الطرق الفعالة لفهم ما يشعر به الشخص الآخر هي ملاحظة لغة جسده. ولأن انعكاس المشاعر أمر غاية في الأهمية بالنسبة للإنصات الفعال ولأن ملاحظة تعبيرات الوجه ونبرة الصوت والإيماءات ووضع الجسد يمنحنا تلك المفاتيح المهمة التي تبين شعور الشخص الآخر، فقد خصصنا الفصل السادس لهذا الموضوع.

## كيف سأشعر؟

بينما يلاحظ المستمع الكلمات التي تدل على المشاعر (إذا استُخدم أي منها)، وبينما "يقرأ بين السطور" لمعرفة المشاعر التي قد يتضمنها السياق العام للحديث، وبينما ينتبه إلى لغة الجسد، يسأل نفسه *"ماذا سيكون شعوري إذا قلت ما قال وفعلت ما فعل؟"*. ولأن التجربة العاطفية لكل منا فريدة، لا يمكننا أن نكون على يقين بأننا نعرف ما يشعر به المتحدث. وأفضل ما يسعنا فعله هو فهم استجاباتنا الداخلية وتخمين مشاعر الشخص الآخر. ووفقاً لهذا "التقدير التخميني" يعكس المستمع فهمه لمشاعر الشخص الآخر. عادة، سيدعنا المتحدث نعرف ما إذا كان ما سمعناه صحيحاً أم لا؛ من خلال الإيماء بالرأس، أو الإجابة بـ "نعم" أو "بالطبع"، أو أن يصحح ما قلناه.

# عكس المعاني

عندما نجمع ما بين المشاعر والحقائق في استجابة موجزة، فنحن نعكس المعنى. مثلاً، ميرج، في منتصف عمرها، تقول لزوجها روب:

ميرج: إن مشرفتي دائماً توجه لي أسئلة بشأن حياتي الشخصية. كم أتمنى ألا تتدخل.

روب: تشعرين بالضيق لأنها لا تحترم خصوصيتك.

فالمشاعر عادة ما تستثيرها أحداث معينة. لاحظ كيف أن مشاعري في العمود الأيمن من القائمة التالية ترتبط بالأحداث الواردة في العمود الأيسر.

| الشعور | الحدث (حقيقة) |
|---|---|
| السعادة | لقد تعاقدت مع دار برينتس هول لنشر هذا الكتاب. |
| الحزن | صديقي المخلص سيرحل. |
| الغضب | الاتفاقيات التي توصلنا إليها الأسبوع الماضي لم يلتزم بها بعض الأشخاص الذين تضمنتهم الاتفاقيات. |
| الإحباط | لقد تعطلت آلة التصوير للمرة الثالثة في ثلاثة أيام. |

لقد رأينا كيف أنه من الضروري أن يعرف المستمع ما يشعر به الشخص الآخر. كما لاحظنا أنه من الضروري أن نفهم المضمون الحقيقي لرسالته. وكما يقول روبرت كاركوف: إن الأشياء التي يمكننا صياغتها في عقولنا يسهل علينا التصرف بناءً عليها أكثر من تلك الأشياء التي نشعر بها بداخلنا.[٦] وعندما نستجيب إلى المعاني التي يقصدها المتحدث -المشاعر التي تحفز أو تثبط والسياق الذي ترتبط به- عادة ما يكون إنصاتنا أكثر تأثيراً وفعالية.

بمجرد أن يعرف الشخص كيف يعكس المشاعر ومضمون الحديث كلاً على حدة، يسهل عليه جمع الأمرين على شكل انعكاس للمعاني. عندما يتعلم الأشخاص انعكاس المعاني لأول مرة، كثيراً ما يجدون أنه من المفيد بالنسبة لهم أن يستخدموا هذه الصيغة *"أنت تشعر ب* (اكتب اسم الشعور) بسبب (اكتب الحدث أو سياقاً آخر يرتبط به هذا الشعور)".

لنلقِ نظرة حول كيفية عمل هذه الصيغة *"أنت تشعر ب... بسبب..."* في بعض المواقف الحقيقية:

إيرل: يا له من تغيير! كنت أخشى ألا أحصل على ترقية، لكنني حصلت عليها. إن منزلنا الجديد رائع للغاية. وماري والأولاد لم يشعروا بالسعادة بمثل هذا القدر من قبل.

جون: أنت تشعر بالسعادة لأن الأمور تسير على ما يرام في كافة نواحي حياتك.

أو:

ويلما: لقد أصابني زوجي بالجنون. في البداية قال لي إن حالتنا جيدة وإننا لا نواجه أي مشاكل مالية. وفي اليوم التالي، استشاط غضباً عندما قمت بشراء بعض الأغراض للمنزل.

هازييت: تشعرين بالغضب لأن حديثه متناقض.

إن صيغة "إنك تشعر ب... بسبب..." ليست فضولية. وهي تساعد الناس ليتذكروا أن يعكسوا كلاً من المشاعر والمضمون كما تساعد على إيجاز الردود والاستجابات. وهي بعيدة كل البعد عن إثقال الحوار بعبارات إصطلاحية مثل "ما أعتقد أنني سمعته منك هو...".

والكثير من الناس تراودهم مشاعر سلبية قوية حيال استخدام هذه الصيغة من أجل الإنصات بفعالية. في الواقع، تشبه هذه الصيغة وضع سقالات على منزل قيد الإنشاء. من الممكن أن تجدي هذه الصيغة نفعاً إذا استخدمت لفترة قصيرة، ولكن بمجرد أن يشعر الشخص أنه لم يعد بحاجة إليها، قد يزيلها من مجموعة ردوده. وبعد استخدام صيغة "أنت تشعر ب... بسبب..." حتى يصبح الانعكاس الموجز للمعاني أمراً معتاداً، قد ترغب في استخدام طرق أكثر "طبيعية" لتعكس المعاني. فقد تستخدم كلمات مثل: "لـ"، "لأن"، "بشأن" لتحل محل كلمة "بسبب" في هذه الصيغة. ومع مثل هذه التنويعات، قد تبدو الردود أقل تكلفاً.

"أنت مرتبك لتعبيراته المتضاربة"
"أنت سعيد لأن الأمور تسير على ما يرام في وظيفتك الجديدة"
"إنك غاضب بشأن تعديلات المواعيد الجديدة"
"لقد أحبطت بشأن عدم استجابته"

وفي الحوارات الحقيقة التي نتبادل الحديث فيها سريعاً، نجد أنه من المستحيل ومن المكروه استخدام انعكاسات المعاني بشكل مستمر. انعكاسات المشاعر، وانعكاسات المضمون،

وعبارات التشجيع البسيطة، والصمت المؤثر، وغيرها من الاستجابات تتناسق مع انعكاسات المعاني. وفي بعض الحوارات قد يكون التأكيد على عكس المشاعر أمراً مفيداً للغاية. وأحياناً، يكون من الأنسب للمستمع أن يركز بشكل أكبر على عكس المضمون. ولكن، في كثير من الحوارات سيركز المستمع الأكثر حضوراً على عكس المعاني بشدة.

وفي بعض الأحيان، يكون انعكاس المعاني ملائماً حتى إن لم نتبادل الحوار. نورما، مديرة مكتب، تولت لتوها مهمة جديدة بشركتها. عملت نورما طوال اليوم بكد، ولكن في نهاية اليوم كم المهام التي كان عليها إنجازه بدا مثلما كان في بداية اليوم. باربرا، سكرتيرة تنفيذية في نفس المكتب، قالت لها "تشعرين بالإحباط لأنك عملت بجد ولا يزال أمامك الكثير لتنجزيه".

عادة ما يكون انعكاس المعاني في أفضل صوره عندما يقتضب في عبارة واحدة موجزة. كلما كان أقصر، كان أفضل. فالردود الهائمة غير المحددة تعوق الحوار.

## الانعكاسات الإجمالية

الانعكاس الإجمالي هو إعادة موجزة لأهم موضوعات الحديث وأهم مشاعر المتحدث التي تم التعبير عنها طوال فترة من الحديث أطول مما تغطيه أي مهارة أخرى من مهارات الانعكاس. قد يجمع هذا الانعكاس بين عدد من آخر التعليقات أو يبرز المشاعر و/أو الموضوعات بإيجازها عن قصد. وتبقى الصورة النهائية للحوار غير مكتملة ومبعثرة بسبب مقتطفات المعلومات غير المفيدة حتى تجمع أهم المعلومات مع بعضها البعض بطريقة جادة. أحياناً يتوه المتحدث في صخب المشاعر والأفكار المحيرة. يا له من اختلاف كبير بين اللغز عندما يكون مزيجاً من القطع في صندوق وعندما يكون صورة متكاملة على الطاولة. بالمثل، يمكّن الإجمال الفعال المتحدث من رؤية أجزاء حديثه تجمع سوياً في وحدة لها مغزى. فالاستجابة التجميعية تساعد المتحدث على الحصول على صورة مكتملة لما قال. فهي تعيد التأكيدات المهمة التي أعيدت مراراً وتكراراً أو التي تم التعبير عنها بقوة.

كارل يونج، الطبيب النفسي السويسري الشهير، أخبر أحد زملائه عن زيارته الأولى لسيجموند فرويد في عام ١٩٠٧. كان ثمة أمور كثيرة يرغب يونج في التحدث بشأنها مع فرويد، فتحدث بنشاط وحيوية شديدين لثلاث ساعات متواصلة. وفي النهاية قاطعه فرويد، ومما أثار دهشة يونج، شرع في تجزئة حديث يونج إلى فئات عديدة موجزة مكنتهما من قضاء ما تبقى من ساعات في حوار متبادل أكثر جدوى.[٧]

ملخص الحديث يساعد المتحدث على فهم ذاته بوضوح أكثر. ذكر جيرارد إيجان هذا المثال:

أخصائي الاستشارة: لننظر سريعاً إلى ما قلت. تشعر بالخيبة والاكتئاب؛ ليس اكتئاباً عادياً، هذه المرة يلازمك باستمرار. فأنت قلق على صحتك، ولكن ذلك يبدو عرضاً من أعراض الاكتئاب أكثر منه سبباً له. ثمة أمور معقدة في حياتك. أحدها هو حقيقة

أن التغيرات الوظيفية التي تتعرض لها تعني أنك لن تتمكن من رؤية كثير من أصدقائك القدامى بعد الآن. تفرقتم باختلاف الأماكن. أمر آخر -أمر مؤلم ومزعج بالنسبة لك- هو محاولاتك الجاهدة للبقاء شاباً كما أنت. فلا تريد مواجهة حقيقة تقدمك في العمر. أمر ثالث وهو أنك تجهد نفسك تماماً في العمل، بصورة مرهقة حتى إنك عندما تنتهي من مشروع استمر لفترة طويلة، تشعر فجأة وكأن حياتك خالية.

المريض: من المؤلم أن أسمع هذا الحديث بهذه الصراحة التامة، ولكن ذلك أوجز كل ما أشعر به. بالفعل أنا في حاجة إلى إمعان النظر في قيمي. أشعر أنني في حاجة إلى نمط حياة جديد. نمط أشعر معه بالمزيد من الارتباط المباشر مع الناس.[٨]

هذا النوع من الإجمال تضمن بعض عناصر المواجهة. ويجب أن يعرف من ينصت ما إذا كان الشخص الآخر مستعداً عاطفياً لسماع تلخيص تصادمي بعض الشيء.

كما أن مثل هذه الأحاديث الموجزة الإجمالية تجدي نفعاً في المواقف التي تتضمن تضارباً في الاحتياجات أو عندما يكون حل المشكلة أمراً ضرورياً. كان بيل يتحدث مع والده بشأن الالتحاق بمدرسة خريجين أو تأجيل سنة من التعليم الأساسي الرسمي حتى يحصل على بعض الخبرة العملية. وبعد أن تحدثا لما يقرب من خمس وأربعين دقيقة، قال له والده:

> تشعر أن التحاقك بكلية الخريجين هو "ضرورة" في حياتك المستقبلية، ولكنك لست على يقين بأن انتقالك من مرحلة ما قبل التخرج إلى دراسة أكثر رسمية بعد التخرج تصرف حكيم. كما أنك قلق بشأن وضعي المادي لأن تعليمك كلفني آلاف الدولارات بالفعل. كما ترغب في الزواج من ليا، وتتساءل إذا كانت ستنتظرك لعامين أم أنها ستعتقد أنك مجرد تلميذ دائم. وتشعر بالضغط من قبل كلية الخريجين لتتخذ القرار بأسرع وقت حتى تكتسب زمالة الخريجين التي ستحتاجها إذا قررت الالتحاق بالكلية.

وهذا الإجمال يجدي نفعاً أيضاً إذا بدا أن المتحدث قد استنفد كل ما يريد قوله في موضوع معين. في هذه الحالة يساعد تلخيص ما قيل على إنهاء هذا الجزء من الحديث و/أو يوجه الحديث إلى جزء آخر.

إذا زاد الإنصات عن جلسة واحدة، فقد يستخدم الإجمال في بداية كل جلسة جديدة. ولأن المتحدث ربما تكون لديه الرغبة في التحدث عن مشاعر أو تجارب مهمة ما بين الجلسات، من الضروري أن نسأله إن كان لديه أي منها، وإذا كان كذلك، نسأله ما إذا كان يرغب في مناقشتها. إن لم يكن، فبإمكان من ينصت أن يوجز الحوار السابق ويلخصه. يظهر هذا الإجمال اهتمام من ينصت، كما يبعد المتحدث عن إعادة ما قال، ويمكنه من البدء من الحوار السابق.

أحد أهداف الإجمال هي أن تمنح من يتحدث شعوراً بأنك تتقدم في كشف مشاعره ومضمون حديثه. هذا الشعور بالتقدم قد يؤدي إلى تحسن برامج عمله بصورة أسرع. كما أن الإجمال يسمح لمن ينصت باختبار صحة انطباعاته كلها عما قيل.

يتسم الإجمال الانعكاسي بالفعالية عندما (١) يجمع من ينصت النقاط التي طرحها المتحدث؛ (٢) ويختار البيانات ذات الصلة التي تساعد المتحدث على فهم العناصر الأساسية لموقفه بشكل أوضح. يقول إيجان: "ليس الإجمال تجميعاً آلياً لعدد من الحقائق؛ بل هو تقديم منهجي للبيانات ذات الصلة".[٩]

إن استخدام بدايات الجمل التالية يساعدك على البدء في استخدام مهارة الإجمال:

"أحد الموضوعات التي تطرقت لها كثيراً هو..."

"لنوجز ما تطرقنا إليه من قبل..."

"كنت أفكر فيما قلت، واكتشفت شيئاً قد يكون نمطاً لديك، وأرغب في التحقق منه..."

"بينما كنت منصتاً لحديثك، بدا أن أهم ما يقلقك..." (وبعدها اذكر بعض الأمثلة).

فعالية الانعكاس الإجمالي من الممكن أن تقيمها من خلال تلقي الآخر لها واستخدامه إياها. فالإجمال الفعال يجب أن يمكن الشخص الآخر من التحدث بعمق أكثر، وبصراحة أكبر، و/أو تناغم أشد. كما أن الإجمال الجيد غالباً ما يساعد المتحدث على فهم موقفه بوضوح أكبر مع أنه ليس سوى إيجاز وتلخيص لما قاله للتو. ومع أنه ليس ثمة حديث جديد في هذا الإجمال، ربما يبدو جديداً بالنسبة للمتحدث وذلك لأنه يسمع حديثه جملة واحدة لأول مرة. وكذلك، الإجمال الفعال يجمع خيوط الحديث المفككة مع بعضها البعض في النهاية.

## الخلاصة

المنصت الجيد يستجيب استجابةً انعكاسية لما يقوله المتحدث. فهو يعيد ما قيل بكلماته الخاصة، يعيد المشاعر و/أو مضمون ما قيل؛ وأثناء قيامه بذلك، يوصل للشخص الآخر فهمه وتقبله لما قيل. وثمة أربعة أنواع لمهارات الانعكاس. إعادة الصياغة، أولى الاستجابات الانعكاسية، تركز على مضمون الحديث. وانعكاس المشاعر يحدث عندما يركز المنصت على كلمات المشاعر، ويستنبط المشاعر من السياق العام، "ويقرأ" لغة الجسد، ويسأل نفسه "كيف كنت سأشعر إذا قلت ما قال وفعلت ما فعل؟" وبعدها يعكس الشعور إلى المتحدث. والجمع بين انعكاس المضمون والمشاعر يعرف باسم انعكاس المعاني. الانعكاسات الإجمالية هي تلخيص موجز لأهم عناصر الأجزاء التي استغرقت وقتاً طويلاً في الحديث.

## الفصل الخامس

# لماذا تنجح الاستجابات الانعكاسية

في نواحٍ كثيرة من التواصل، حيث يفسر الآخرون ما نقول، ويحققون، وينصحون، ويشجعون، نستخدم نحن الانعكاس،... قد يكون الانعكاس، بالنسبة لمقلد مبتدئ، تهكماً أخرق مملاً. وعلى الورق، دائماً ما يبدو كذلك. غير أنه من الممكن أن يكون رداً عميقاً، وحميماً، ومبدياً للتعاطف، ويتطلب مهارة عاليةً ومشاعر جمة وارتباطاً شديداً.[1]

- جيه. إم. شلاين، معالج

الأشخاص الذين يتعلمون كيفية الإنصات بمزيد من الفعالية دائماً ما يتساءلون لمَ نولي الاستجابات الانعكاسية هذا القدر من الأهمية. وفي رأيي إن ما قاله ونستون تشرشل عن الديموقراطية يسري على الاستجابات الانعكاسية: إنها أسوأ طريقة ممكنة، ولكنها أفضل من كافة البدائل الأخرى. فمعظم الخيارات الأخرى لا تعمل بهذه الجودة عندما يكون المتحدث تحت وطأة ضغوط أو يعاني من مشكلة أو ضائقة.

وعندما يتعرف الناس على مفهوم الاستجابات الانعكاسية لأول مرة، دائماً ما يعتقدون أن هذه الطريقة من الإنصات معقدة وآلية للغاية، وليست "طبيعية" بالقدر الكافي. سوف يكشف هذا الفصل بعضاً من أوجه القلق هذه وبعدها سوف يوضح ستاً من مشاكل التواصل يمكن التخلص منها بواسطة الإنصات الانعكاسي. وينتهي الفصل بما أعتقد أنه أفضل طريقة لتبديد الشكوك حول فعالية الإنصات الانعكاسي.

## الأسلوب والضوابط في الإنصات

دائماً ما يقول المشاركون في حلقاتنا التعليمية: "عندما أنصت بتأمل، يجب على أن أتوقف وأفكر في طريقة الرد. فلا أتصرف بطبيعتي وأنا أفعل ذلك. إن استخدام مهارات الإنصات هذه أمر غاية في التكلف وتعوزه التلقائية لأبعد حد". قضية أو أكثر من القضايا الثلاث الرئيسية غالباً ما تتعلق بهذا النوع من المخاوف.

أولاً، عندما يتعلم الناس مجموعة جديدة من المهارات، غالباً ما يمرون بمرحلة من الارتباك والقلق قبل الشعور بالارتياح لهذه المهارات. فقدرة المرء دائماً ما تقل عندما يبدأ استخدام طريقة جديدة. عندما كنت أمارس كرة السلة، جعلني المدرب أغير طريقة تسديدي لرمية معينة. وفي الأيام القليلة التالية، انخفضت نسبة التسديدات بشكل هائل. وبعدها، مع ذلك، كانت تسديداتي أفضل من أي وقت مضى. وبالمثل، عندما يحاول الناس استخدام هذه المهارات لأول مرة، دائماً ما يخبروننا بأنهم يحاولون بكل جهدهم ألا يضعوا عقبات للحوار وأنهم يعملون بحذر حتى يستخدموا الاستجابات الانعكاسية لدرجة أنهم لا ينتبهون إلى ما يقوله الشخص الآخر! يحدث ذلك لكثير من الأشخاص، ولكن لفترة قصيرة لحسن الحظ.

قال أحدهم إن ثمة أربع مراحل في عملية تحسين التواصل. في البداية، عندما يعرف الشخص تأثير العقبات التي كان يوجهها طوال حياته، يشعر *بالذنب*. ثم يجرب المهارات الجديدة غير أن طرق التواصل الجديدة هذه تبدو متكلفة ومصطنعة. فيشعر *بالزيف*. ولحسن الحظ، كثير من الناس يمرون بهاتين المرحلتين بسرعة إلى حد ما.

وبعد استخدام هذه المهارات لعدة أسابيع، غالباً ما يصبح الناس *ماهرين* في استخدامها تماماً. نجد أنهم يعكسون ما يقوله الآخرون بشكل جيد، غير أنهم ما زالوا يبذلون الجهد لاكتساب هذه المهارات ويقومون بها بشكل واعٍ. وأخيراً، بعد استخدام تلك المهارات بانتظام

لعامين أو أكثر، تصبح طريقة التواصل هذه جزءاً *لا يتجزأ* من أسلوب حياة الشخص حتى إنه كثيراً ما يستخدمها بشكل جيد دون أي إدراك. وبعدها يشبه عازف الكمان البارع في فنه. تصبح مهاراته تلقائية بالفعل. فهو يعزف كما لو أن المشاكل التي كان يواجهها في وضع أصابعه وفي العزف على الآلة لم تكن موجودة من قبل. بالمثل، مع مرور الوقت وبالممارسة، من الممكن أن تصبح مهارات التواصل تلك جزءاً لا يتجزأ من حياتك فتشعر أنها تلقائية.

ومن الأمور الأخرى ذات الصلة في موضوعنا هذا هو قدر *الضوابط* الذي يتضمنه هذا النوع من الإنصات. دائماً ما يعتقد المبتدئون في مهارات الإنصات أن الاستجابات الانعكاسية تكون محكمة للغاية ومن ثم تبدو مصطنعة وتعوق سير الحوار. في الواقع، حتى أكثر المعاملات سلاسة ما هي إلا حوارات محكمة تحكمها القواعد. كتب ريتشارد باندلر وجون جريندر يقولان:

> عندما نتواصل -عندما نتحدث، نتناقش، نكتب- لا نكون مدركين أبداً للطريقة التي ننظم بها كلماتنا ونضبطها. واللغة تملأ المكان من حولنا، حتى إننا نتحرك فيها كما تتحرك الأسماك في المياه. ومع أننا ندرك القليل أو لا ندرك شيئاً من الطريقة التي نشكل بها تواصلنا، فإن نشاطنا -عملية استخدام اللغة- منظم للغاية.

مثلاً، إذا أخذنا هذه الجملة التي تقرؤها الآن ثم عكسنا ترتيب الكلمات فيها، فستكون النتيجة كلاماً لا معنى له. إليك الجملة بالترتيب المعكوس: "له معنى لا كلام النتيجة ستكون، فيها الكلمات ترتيب عكسنا ثم الآن تقرؤها التي الجملة هذه أخذنا إذا، مثلاً". وأكمل باندلر وجريندر قائلين:

> سلوكنا... عند التواصل تحكمه قواعد السلوك. ومع أننا لا نكون مدركين عادة للضوابط في عملية التواصل، فإن هذه الضوابط، ضوابط اللغة، من الممكن أن تُفهم من خلال الأنماط المعتادة.[٢٠]

ليس هناك ما يعرف بتواصل لا تضبطه قواعد. بعض القواعد التي تعزز التواصل الصريح الشفاف قد تخللت في مجتمعنا بفعالية ولكن بعض ضوابط التواصل المهمة، كالإنصات الانعكاسي، قلما تتخلله. ونتيجة لذلك، عندما نتعلم هذه المهارات الجديدة، تبدو غريبة ومصطنعة في البداية. ثم لا تلبث أن تكون تلقائية كقواعد بنية الجمل والهجاء وغيرها.

حتى عندما أذعن لأنماط اللغة وضوابط مهارات الإنصات، بإمكاني أن أضفي شخصيتي على الحوار بما أسميه *الأسلوب*. يعبر الأسلوب عن شخصيتي الفريدة من خلال العناصر غير اللفظية، والتعبيرات الخاصة، ومعدل التحدث وغيرها من العوامل التي تكشف حقيقة شخصيتي. ومع أنه من الممكن أن أفضل استخدام نفس المهارات التي يستخدمها شخص آخر، لا يعني هذا بالضرورة أن طريقتنا في التواصل واحدة. سيكون أسلوبنا مختلفاً، وعليه ستكون طريقة كل منا في التواصل متفردة لا شبيه لها.

هذا النوع من التميز من الممكن أن نجده في العديد من المجالات. عند تعلم العزف على آلة البانجو، يُنصح باستخدام أصابع معينة. إن عازفي البانجو الفرديين الذين يستخدمون

نفس الطرق في العزف (وضع الأصابع، وغيره) قد يختلف كل منهم عن الآخر تمام الاختلاف، حتى إن كانوا يعزفون الأغنية ذاتها، وذلك لأن أساليبهم مختلفة تماماً.

والأمر الثالث هو أنه في حين أن بعض أنواع العفوية مطلوبة ومرغوبة بشدة، ثمة أنواع أخرى مدمرة للغاية. فالناس في حاجة إلى فحص استجاباتهم "الطبيعية" وإلى معرفة تأثيرها. على الأقل، عقبات الحوار -والتي تستخدم بتلقائية وعفوية شديدة- تبني حواجز بين الناس ومن الممكن أن تحط من قيمة كلا الطرفين، إذا استخدمت بشكل متكرر. وفي أسوأ الأحوال، هذه العقبات تسبب للمرء جرحاً نفسياً دائماً.

عندما يستخدم الناس مهارات الانعكاس كثيراً حتى يستخدموها بكفاءة، وعندما يدركون كيف أن كافة أنواع التواصل تحكمها القواعد، وعندما يدركون الدمار الذي يسببه الاستخدام العفوي للعقبات، غالباً ما تكون لديهم الرغبة ليدربوا أنفسهم على استخدام الإنصات الانعكاسي عندما يكون ملائماً.

## ست خصائص للتواصل البشري

ثمة ست مشاكل تخص التواصل البشري تجعل من الإنصات الانعكاسي شيئاً ملائماً. أربع من هذه المشكلات شائعة لدى من يتحدثون واثنتان لدى من ينصتون. أول مشكلة تواجه من يتحدث هي أن معاني الكلمات تختلف باختلاف الأشخاص. والمشكلة الثانية هي أن الناس دائماً ما "يشفرون" رسائلهم فيتم وضع قناع على المعنى الحقيقي. ثالثاً، كثيراً ما "يحوم الناس حول الموضوع"؛ يتحدثون عن شيء في الوقت الذي يكون فيه أمر آخر أكثر أهمية بالنسبة لهم. أخيراً، كثير من الناس يجدون صعوبة في إدراك مشاعرهم ومعالجتها بفعالية. وللمنصتين مشاكلهم أيضاً. فهم ينصرفون عن رسالة المتحدث سريعاً وكثيراً ما يسمعون من خلال مرشحات تحرف كثيراً مما قيل بالفعل. لننظر إلى كل من هذه المشكلات عن كثب.

### الكلمات: وسائل تواصل مبهمة

كثيراً ما لا تعبر الكلمات والجمل التي نستخدمها عن التجارب التي نرغب في التعبير عنها بشكل جيد. فنحن لا نستطيع أن نقول بدقة ما نقصده بالفعل. وكما قال الفيلسوف ألفريد نورث وايتهيد: "إن نجاح اللغة في توصيل المعلومات أمر مبالغ في تقديره...".[٣] كما علق أيضاً العالم الدنمركي بييت هاين على هذه المشكلة قائلاً: "تمر الأفكار من الكلمات كما يمر الهواء من غرفة جميع نوافذها وأبوابها مفتوحة على مصرعيها".[٤] وكما يقول تي إس إليوت:

> تتغير الكلمات، تتصدع وأحياناً تنكسر، تحت وطأة الأحمال والضغوط،
> تنزلق، تنجرف، تفنى، تبلى بالغموض، ولا تبقى في مكانها، ولن تبقى كما هي....[٥]

فالإنصات الانعكاسي يعزز من التواصل لأنه يساعد المستمع في التأكد من صحة فهمه لما سمع. ففي مراحل عديدة من مراحل الحوار، يكرر من ينصت بفعالية بكلماته انطباعه عما قيل. وإذا كان ثمة سوء فهم، يصححه المتحدث على الفور.

## الحدس في فهم معنى شفرة المتحدث

عندما أراد الرئيس توجيه الأوامر للأسطول السابع ولم يرغب في أن تعرف الدول الأخرى خططه، بعث برسالة مشفرة كان يأمل ألا يفهمها عملاء الدول الأخرى. وفي سياق الحوارات العادية، كثيراً ما نفعل نفس الشيء. كثيراً ما ينتابنا التردد بشأن رغباتنا في التعبير عما بداخلنا بدقة. جزء منا يرغب في الإفصاح عما بداخلنا والجزء الآخر يرغب في التخفي. ومن ثم كثيراً ما نجد أننا نتحدث عن أفكارنا بشيء من الغموض بل بمزيد من الغموض عندما نتحدث عن مشاعرنا. وكما يقوم العسكريون بإخفاء رسائلهم في أكواد سرية لأغراض أمنية قومية، يختار كل منا في بعض الأحيان طرقاً لإخفاء رسائلنا لأغراض أمنية شخصية.

كثيراً ما نشفر رسائلنا دون تجربة. فلقد تدربنا منذ نعومة أظافرنا على التعبير عن أنفسنا بصورة *غير مباشرة* ونحن نتحدث عن موضوعات ومشاعر كثيرة.

جميعنا قضى معظم حياته في تشفير رسائله الشخصية وفك شفرات رسائل الآخرين. عندما كان أبنائي لا يزالون صغاراً، مثلاً، كانوا يطرحون الكثير من الأسئلة عند وقت النوم. غالباً، كان المعنى الحقيقي لهذه الأسئلة "من فضلك، اجلس معي لبعض الوقت". زوج يحضر لزوجته قهوة في بداية كل ليلة. تفك الشفرة وتسمع هذه الرسالة: "إنه يحبني ويريد أن يخبرني بذلك كل يوم بطرق بسيطة". مدير يخبر مرءوسه أنه عرض تقريره على رئيس الشركة. يفك المرءوس شفرة الرسالة ويسمع المعنى "لقد أعجبته مهاراتي".

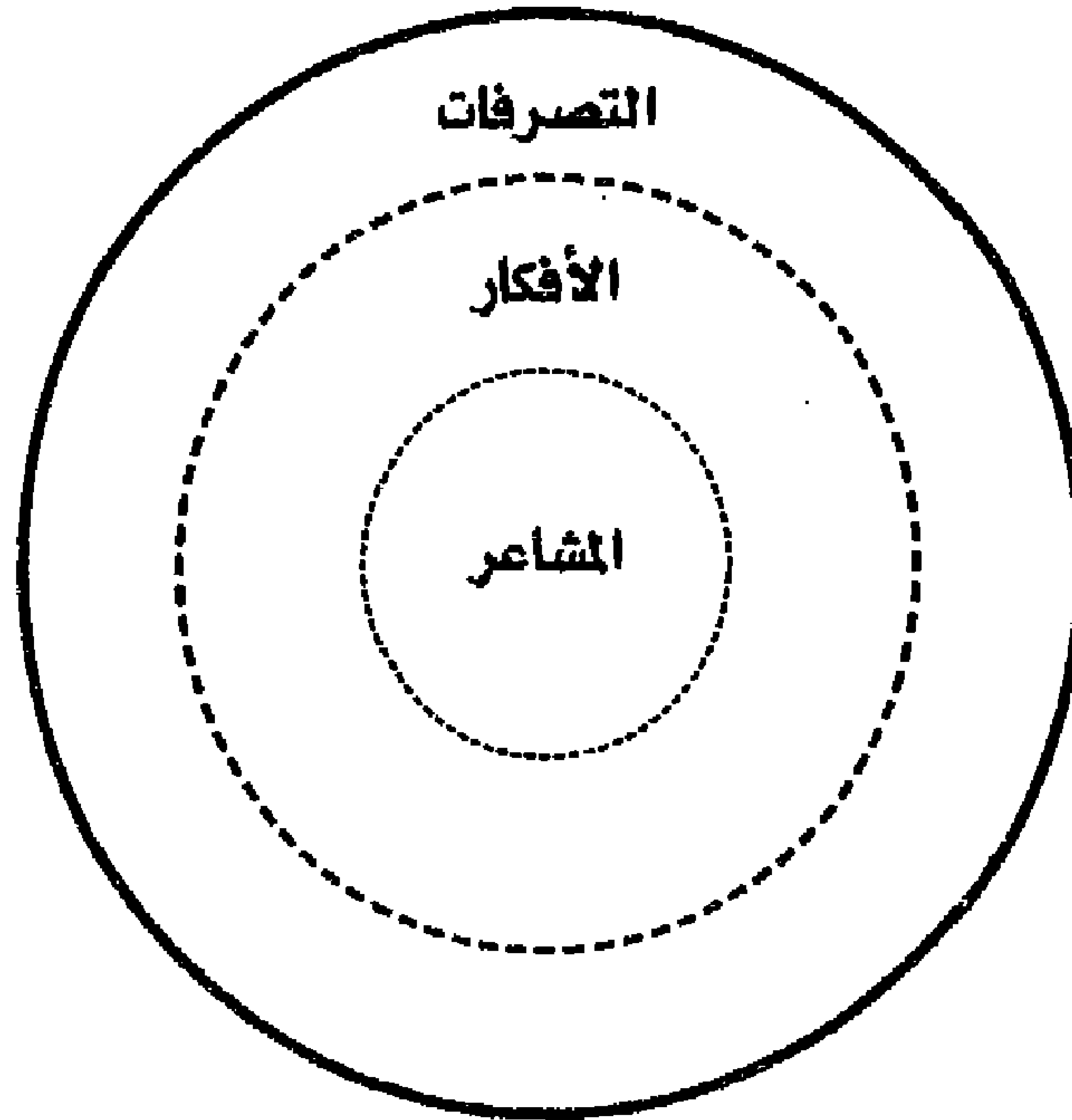
ولسوء الحظ، لا يتم فك رموز الرسائل المشفرة بهذه السهولة دائماً. لسبب واحد، *دائماً ما ننسى التفكير ما إذا كنا في حاجة إلى فك رموز رسالة الشخص الآخر.*

منذ عامين، تلقيت خطاباً من أصدقاء، لم أكن أعرف أنهم كانوا يواجهون مشاكل زوجية صعبة. اعتقدت أنه خطاب مثير للاهتمام وعرضته على أحد أصدقائي. قال لي "إن زواجهم في خطر ولقد أرسلوا هذا الخطاب كنداء استغاثة". قرأت الخطاب المليء بالرموز المشفرة واكتشفت إشارات الخطر المخفية وطلب المساعدة. قررت أن أزورهم بعدها واكتشفت أن صديقي كان على حق؛ كانوا على حافة الانفصال وكانوا يرغبون في التحدث إلي لأبعد حد.

أحد أهم أسباب إخفاق التواصل هو أن *فك الشفرات* دائماً ما يعتمد على *الحدس والتخمين*. بإمكاننا أن نسمع ما يقوله الشخص الآخر ويمكننا ملاحظة تصرفاته، غير أنه بإمكاننا فقط أن نخمن معنى كلماته وأفعاله.

المخطط التوضيحي في الشكل ٥-١ يقترح أن *تصرفات* الشخص يسهل ملاحظتها، فهي على الجانب الخارجي. ومع ذلك، نجد أن *أفكار* الشخص لا يمكننا ملاحظتها بطريقة

مباشرة؛ المفتاح الوحيد لها هو تصرفات الشخص (كلماته وأفعاله). أما *العواطف* فهي متواجدة في القلب لأنها دائماً ما تحجب بعناية تامة. وكما هي الحال مع الأفكار، المفتاح الوحيد للمشاعر يأتي إلينا بشكل غير مباشر من خلال تصرفات الشخص الآخر.




*الشكل ٥-١. بإمكاننا أن نرى ونسمع تصرفات الآخرين. لكن يمكننا فقط تخمين الأفكار و/أو المشاعر.*

وعندما يحاول شخص أن يقول شيئاً ما لشخص آخر، تتسم هذه العملية بعدم الدقة. الطريقة التي ترسل بها الجمل ويستقبلها الآخرون من الممكن أن توضح كما هو مبين في الشكل ٥-٢.

| المعنى | كيفية الإرسال | كيفية الاستقبال |
|---|---|---|
| أفكار المتحدث ومشاعره (خاصة، لا يعرفها سوى المتحدث نفسه) | أفعال الشخص و/أو كلماته (دائماً ما تكون تعبيرات غير دقيقة أو مُقنَّعة عن أفكاره ومشاعره بل قد تكون محاولات للإخفاء). | تفسير المنصت للمعنى الذي تحمله أفعال الشخص الآخر وكلماته (خاصة، لا يعرفها سوى المستمع نفسه). |

*الشكل ٥-٢ عدم دقة عملية التواصل.*

لنلقِ نظرة حول كيفية عمل عملية الإرسال والاستقبال غير الدقيقة تلك. مدير مبيعات يتحدث إلى مرءوسه بلغة يكسوها التجهم: "عليك أن تفكر بشكل جدي بشأن وظيفتك. فأنت لا تتحمل المسئولية كما نتحملها نحن!". كالمعتاد، ما عناه المتحدث لم يكن هو ما تلقاه المستمع. إن عملية التشفير (صياغة أفكاره و/أو مشاعره على شكل كلمات و/أو أفعال) وفك الرموز لهذا التعليق حدثت كما هو موضح في الشكل ٥-٣.

| المعنى | كيفية الإرسال | كيفية الاستقبال |
| --- | --- | --- |
| "حجم مبيعاتك منخفض بنسبة ٢٠٪". | "عليك أن تفكر بشكل جدي بشأن وظيفتك. فأنت لا تتحمل المسئولية كما نتحملها نحن". | "لا يعتقد أنني كفؤ لهذه الوظيفة". |

*الشكل ٥-٣ عملية تشفير-فك تشفير قياسية.*

إن نزعتنا لفك رموز رسائل الآخرين بصورة غير دقيقة تؤدي إلى سوء فهم لا حاجة له عند كلا الجانبين. وحيث إن أفكار المتحدث ومشاعره تخصه هو ولا يعرفها أحد سواه، لا يستطيع من ينصت سوى تخمين تلك المشاعر والأفكار. وحيث إن تفسير المنصت للمعنى الذي يقصده المتحدث خاص ولا يعرفه سواه، ربما لا يكون أي منهما مدركاً بأن ثمة سوء فهم.

ونحن في غنى عن سوء الفهم هذا. في الموقف السابق، كان بإمكان الرئيس أن يعبّر عما بداخله بطريقة أكثر صراحة ووضوحاً. وسوف نتناول هذه المهارة في الجزء المخصص لمهارات الحسم (توكيد الذات) من هذا الكتاب. غير أن المرءوس كان بإمكانه توضيح سوء الفهم باستخدام مهارات الانعكاس.

مدير المبيعات: عليك أن تفكر بشكل جدي بشأن وظيفتك. فأنت لا تتحمل المسئولية كما نتحملها نحن.

مندوب المبيعات: يبدو كأنك تعتقد أنني لست كفئاً لهذه الوظيفة.

مدير المبيعات: لا، ليس كذلك. أعتقد أنك الشخص المناسب، ولكن حجم مبيعاتك أقل من النسبة المطلوبة بـ٢٠٪ فراودني القلق.

مندوب المبيعات: أنت راضٍ عن أدائي في العمل فيما عدا أن حجم مبيعاتي أقل بنسبة ٢٠٪ من نسبة المبيعات المطلوبة. أنا أشعر بالاستياء لذلك.

مدير المبيعات: نعم، معك حق. إن أحد أهم أهدافي هذا العام هو أن يحقق كل مندوب مبيعات في هذا القسم نسبة المبيعات المطلوبة منه. كيف يمكنني مساعدتك.

مندوب المبيعات: حسناً، تواجهني مشكلة مع أحد عملائي المستهدفين. ماذا لو أتيت معي في الزيارة القادمة؟ لو استطعت الفوز بهذا العميل، فسأتجاوز حصتي من المبيعات.

"غير حقيقي"، تلك هي الكلمات التي يقولها الكثير من الناس عندما يقرءون حواراً مثل هذا. "الناس لا يتحاورون بمثل هذه الطريقة على أرض الواقع". نعم، لا يتحاور الكثير من الناس بهذه الطريقة. كما أن قدر سوء الفهم المتواجد بحواراتهم "العادية" كبير. لكن، في بعض الشركات، عندما يكون أحد الأشخاص تحت وطأة ضغط معين، يستمع الشخص الآخر بهذه الطريقة وتقل نسبة سوء الفهم في الحوار.

## المشكلة الظاهرية قد لا تكون هي القلق الأكبر

قلما يبدأ الناس حديثهم بتوضيح أكثر الأشياء أهمية بالنسبة لهم. قالت سيدة شاركت في إحدى الجلسات الاستشارية: "تملكني الخوف الشديد قبل الجلسة لأنني سأتطرق إلى هذا الأمر، وتملكني الخوف خشية ألا أتطرق إليه". هذا التردد بشأن التحدث عن أكثر ما يقلق المرء أمر شائع بيننا. فأكثر الأمور أهمية بالنسبة لنا هي دائماً أكثرها حساسية.

فكل منا يخفي الكثير مما يشعر به عن الآخرين. وجميعنا "يخفي حقيقته" إلى حد ما. غير أن تلك الأشياء التي تنتابنا رغبة شديدة لإظهارها في بعض الأحيان هي نفسها التي نخفيها بعناية تامة. وذلك يؤدي إلى ظاهرة نعرفها جميعاً باسم "الدوران حول الموضوع"، فلا يتحدث الشخص مباشرة عن أهم ما يريده. في الواقع، ربما لا يتطرق أبداً إلى النقطة الأساسية في حديثه. إن الدافع الذي يدفع المتحدث إلى مناقشة موضوع بعينه قد يحثه على التحدث إليك، ولكن قلقه بشأن هذا الموضوع قد يدفعه إلى الحديث عن موضوع آخر مع هذا الموضوع.

يتطرق علماء النفس في بعض الأحيان إلى الحديث عن "المشكلة الظاهرية" و"المشكلة الأساسية". مثلاً، قد يأتي أحد الآباء إلى مدرس معين أو أحد مقدمي المشورة شاكياً له الطريقة التي يتعامل بها ولده في المدرسة. مع الإنصات بمهارة، قد يتحول الحديث إلى مواضيع ذات اهتمام أكبر بالنسبة للوالد. غالباً ستكون معاملة الطفل في المدرسة مشكلة حقيقية، ولكن شيء آخر، كالمشاكل الزوجية أو القلق بشأن عدم القدرة على التعامل مع الطفل في المنزل، قد يكون هو أهم المشكلات بالنسبة للوالد؛ وأكثرها احتياجاً للمناقشة.

تماماً كالسباح الذي يضع قدمه في الماء ليختبر درجة الحرارة قبل أن يقرر إذا كان سيغوص أم لا، كثير منا "يختبر المياه" ليرى إذا كان بإمكانه إظهار المناطق الحساسة في حياتهم للآخرين. وأظهرت الأبحاث أن الاستجابات التعاطفية التي تظهر التفاهم وقبول الحديث في الغالب تعزز من اكتشاف هذه المناطق المهمة أكثر من الاستجابات الأكثر نمطية في ثقافتنا. وللأسف، معظم الناس يميلون إلى التركيز على أقل المشاكل أهمية وإيجاد حلول لها -المشاكل الظاهرية- بينما يخفون أكثرها أهمية. *إن الوصول إلى حلول جيدة للمشاكل غير المهمة بينما تبقى المشكلات المهمة دون حتى المناقشة هو أحد أهم أسباب القصور في الصناعة، والحكومة، والمدارس، والأسر، ومراكز المشورة، وغيرها من المؤسسات.*

## قد لا يبصر المرء عواطفه وقد لا يبصر بسببها

في مجتمعاتنا، عادة ما يواجه الناس نوعين من المشاكل بشأن عواطفهم ومشاعرهم. من ناحية، نجد أنهم عادة لا يدركون عواطفهم الخاصة. ومن ناحية أخرى، قد تموج عواطفهم بداخلهم بقوة شديدة توهن العقل وغيره. حينها، لا يستطيع الشخص التحكم في نفسه بصورة مخيفة ولا يمكنه توجيه مصيره في هذا الوقت. تنتج الحالة الأولى عندما لا نبصر عواطفنا. وتنتج الحالة الثانية عندما لا نبصر بسببها. غير أن الإنصات الانعكاسي يجدي نفعاً في كلتا الحالتين.

إن ثقافتنا هي تلك الثقافة التي تعلم الناس قمع مشاعرهم. ومنذ نعومة أظافرهم، يتعلم الأطفال تحريف مشاعرهم وكبتها. مثلاً "تعامل مع أختك بلطف"... "كفاك بكاءً"... "كم مرة أخبرتك ألا تغضب!"... "دع الأطفال الآخرين يلعبون بلعبك"... "لا يهم ما هو شعورك، افعل ما أقول وحسب"... "أوقف هذا الضحك السخيف".

والرجال في مجتمعنا يسمح لهم بالشعور بأشياء معينة ولا يسمح لهم بأخرى. عادة، يسمح للرجال بأن يشعروا بالغضب وأن يتصرفوا بعدوانية، ولكن لا يسمح لهم أبداً أن يظهروا خوفهم أو أن يظهروا رغبتهم في اتخاذ دور خضوعي. والنساء، من ناحية أخرى، غالباً ما يسمح لهم بالشعور بالخوف والبكاء، ولكنهم تعلموا عدم إظهار الغضب أو حتى الانتباه له عندما يستحوذ عليهم. كما أن بعض الثقافات الأخرى تعلم النساء، وكذلك الناس جميعهم في بعض الثقافات، أن يضعوا احتياجات الآخرين قبل احتياجاتهم.

ونتيجة لكبت المشاعر وقمعها، يحيا الناس حياة غير كاملة النمو. فالمشاعر تساعدنا على تشكيل قيمنا. وهي جزء أساسي من دوافعنا كما أنها تساعدنا على تحديد مصائرنا وأهدافنا في الحياة. والمشاعر تمدنا بالمفاتيح الضرورية لحل مشاكلنا؛ فهي ضرورية بالنسبة لعلاقاتنا مع الآخرين. وكما أوضح هايم جينوت: إن الاستجابات الانعكاسية تساعد الأطفال (والبالغين) على إدراك مشاعرهم الداخلية:

> كيف لنا أن نساعد الأطفال على إدراك مشاعرهم؟ يمكننا ذلك بأن نكون كمرآة لمشاعرهم. يعرف الطفل مظهره الخارجي من خلال رؤية صورته في المرآة. ويعرف صورة مشاعره بالاستماع إلى مشاعره على لسان الآخرين.
>
> إن وظيفة المرآة هي عكس الصورة كما هي، دون أي تملق أو أي تزييف. ونحن لا نرغب في مرآة تقول لنا "إن مظهرك كريه. عيناك محتقنتان بالدماء ووجهك منتفخ. تطغى عليك الفوضوية. خير لك أن تفعل شيئاً بشأن مظهرك". وبعد مرات قليلة من رؤية مثل هذه المرآة السحرية، نتجنب رؤيتها كما نتجنب الوباء. فجل ما نريد من المرآة هو صورة، وليس خطبة أو موعظة. قد لا تعجبنا الصورة التي نراها في المرآة، ولكن، سوف نختار الخطوة التجميلية القادمة ونحددها.

إن وظيفة المرآة العاطفية هي عكس المشاعر كما هي، دون تحريف:

"يبدو الأمر وكأنك تشعر بغضب شديد".

"يبدو وكأنك تكرهه للغاية".

"يبدو وكأنك مشمئز من النظام بأسره".

بالنسبة للطفل الذي تنتابه مثل هذه المشاعر، تكون هذه. أكثر العبارات التي تجديه نفعاً. فهي تظهر له بصراحة ما يشعر به. إن وضوح الصورة، سواء في مرآة حقيقية أو مرآة عاطفية، يتيح لك الفرصة لتبادر بالتغيير والتجمل بنفسك.[٦]

كما أن المرآة العاطفية التي يوفرها الإنصات الانعكاسي لها قيمتها عند البالغين أيضاً.

في بعض الأحيان، بدلاً من أن تعمى أبصارنا عن عواطفنا، فإن عواطفنا هي ما تعمي أبصارنا. في هذه الحالات، تعوق المشاعر قدرتنا العقلية. وكثيراً ما نذكر أننا "تحت سيطرة مشاعر قوية" مما يعني أن مشاعرنا، في هذا الوقت، تملكت ما بداخلنا وسيطرت علينا. وعندما تتحكم المشاعر في الإنسان بهذه الطريقة التي لا تجعل للعقل أو قوة الإرادة أي تأثير، نجد أنه يتصرف بطرق تلحق الضرر به و/أو بغيره. وفي مثل هذه المواقف، من الممكن للاستجابات الانعكاسية أن تساعد الشخص على التحكم في مشاعره واستخدام قدرته العقلية.

وكثيرون يعتقدون أنه إذا حاول شخص تشجيع شخص آخر تتملكه عاطفة أو شعور معين على التحدث عن هذا الشعور، فإن هذا الشعور سوف يتصاعد. وكثيرون أيضاً يعتقدون أن الأشخاص الذين تتحكم فيهم مشاعرهم غالباً سوف يتصرفون وفقاً لهذه المشاعر إذا تحدثوا عنها. مثلاً، غالباً ما يعتقد الكثير أن الشخص الذي يشعر بالغضب تجاه شخص آخر يكون أكثر استعداداً لإيذاء هذا الشخص إذا أفصح عن مشاعره. في الواقع، كثيراً ما يكون العكس هو الصحيح. فعندما تسنح للشخص الفرصة للتحدث عن مشاعره مع شخص ينصت له بشيء من التعاطف، تتبدد احتمالية التصرف دون عقلانية وفقاً لهذه المشاعر. عملية تحدث المرء عن مشاعره تستنفد الكثير من العواطف والمشاعر الزائدة فتقل حاجة من يتحدث إلى التصرف وفقاً لمشاعره دون تعقل.

## الكثير من المنصتين ينصرف انتباههم بسهولة

في حين أن التعبير عن المعنى الحقيقي الذي يقصده الشخص ليس بالأمر اليسير، نجد أنه في الناحية الأخرى من الحوار يواجه المنصت بعض المشاكل، أيضاً. فالكثير من المنصتين ينصرف انتباههم بسهولة ويشرد ذهنهم أثناء حديث الشخص الآخر. وكذلك، لكل منا على الأقل بعض المرشحات العاطفية التي تعوق وتغير بعضاً من المعاني التي يرسلها الشخص الآخر لنا. لنتلفت الآن إلى الطرق التي يساعد من خلالها الإنصات الانعكاسي من ينصت على التعامل بفعالية أكثر مع مثل هذه المشكلات.

أحد أسباب قصور الإنصات (وكذلك فعاليته) هو أن الإنسان بإمكانه أن يفكر أسرع بكثير مما يتحدث. إن المعدل المتوسط للحديث بالنسبة للأمريكيين هو ١٢٥ كلمة في الدقيقة. وهذا المعدل يعد بطيئاً بالنسبة للأذن والعقل، حيث يمكنهما معالجة الكلمات بأربعة أضعاف هذه السرعة. فبينما ننصت، يكون لدينا متسع كبير من الوقت لنفكر.

والمستمع العادي لا يحسن استخدام هذا المتسع من الوقت. فبعد الإنصات للشخص الآخر باهتمام في بداية الحديث، نجد أن عقل المنصت قد يراوده الملل لبطء الحوار. وسريعاً ما يجد أن بإمكانه أن يستريح ذهنياً ويتلقى جزءاً من الرسالة في الوقت نفسه. وعليه، بينما يكمل صديقه الحديث، يخطط المستمع لما سيقوم به في الغد أو يستمتع بأحداث جرت في الأسبوع الماضي كفوزه في التنس مثلاً. ويعود إلى حديث صاحبه من آن لآخر، ويلاحظ سير الحديث، ويبدي بعض الملاحظات البسيطة الملائمة، ولكنه يقضي معظم الوقت مع أفكاره ومشاعره هو. وفي بعض الأحيان، يشرد المستمع بذهنه طويلاً ويتوه منه الموضوع الرئيسي في الحديث.

هل تتذكر قصة الأرنب والسلحفاة؟ ينتهي الحال بمن لا يجيدون الإنصات بالمأزق الذي تعرض له الأرنب الذي سابق السلحفاة بطيئة الحركة. توقف الأرنب على جانب الطريق لينام بعض الشيء؛ في النهاية تخطته السلحفاة وربحت السباق. وعندما استيقظ الأرنب، وجد أنه لم يعد يستطيع اللحاق بالسلحفاة. ومن لا يجيدون الإنصات يحيدون عن سير الحديث لفترة وبعدها يجدون أنه من الصعب ملاحقة الأفكار التي يعبر عنها المتحدث بطيء السرعة.

بالطبع، ثمة أوقات نشرد فيها بأذهاننا ونركز في المحادثة بالقدر الذي يمنحنا الفهم الجيد لمضمون الحديث. لكن ذلك لا يعد إنصاتاً جيداً في رأيي. فالمستمع لا يشارك في الحديث قلباً وقالباً. وهو لا يتواجد مع الشخص الآخر بصورة ثرية ومُرضية.

## المرشحات تحرف ما يسمعه المنصت

كتب جون دريكفورد عن "مرشحات الانتباه" التي تمنع قدر الضوضاء المتزايدة في عالمنا الحديث من السيطرة علينا:

> إن العقل مبرمج عن طريق سنوات من الخبرة والتكيف على معالجة البصمات السمعية التي يتغذى بها. وكما هي الحال مع السكرتيرة الكفء لمدير تنفيذي مشغول والتي تفرز المراسلات، وتبقي أهمها فقط ليقرأه هو، نجد أن بعض الأصوات تُرفض بسرعة، والبعض الآخر يستحوذ على كل الاهتمام....
>
> وكما هي الحال مع من يتولون صيانة الطائرات الذين يضعون وبعناية واقيات للأذن لتحميهم من الأصوات الصامة للأذن للمحركات صاخبة الصوت، كان على الإنسان في مجتمعنا الحديث أن يطور آلية دفاع عن النفس لحماية نفسه من القصف السمعي المستمر للقرن العشرين. ومعظم الناس يشتركون في عملية طويلة الأجل لوضع سدادات الأذن وتدريب أنفسهم على تجنب بعض الأصوات....

ثمة حكمة بالطبع لنزعتنا الطبيعية لتجنب بعض الأصوات. فهذه الآلية تحمينا بأكثر من طريقة. ولكنها تضرنا أيضاً لأنها تكون سبباً لعدم انتباهنا إلى أشياء يجب أن ننصت إليها. ٧

بالإضافة إلى مرشحات الانتباه التي أشار إليها دريكفورد، لكل منا ما يسمى "المرشحات العاطفية" التي تعوق فهمنا أو تشوهه. سمع معظمنا عن تجربة بافلوف الشهيرة حيث علّم كلباً أن يسيل لعابه عندما يسمع صوت جرس. وفي الثلاثينيات، قام جريجوري رازران، من كلية كوينز بنيويورك، بتكييف بعض الأشخاص على أن يسيل لعابهم استجابة لكلمات معينة مثل "الأسلوب" و "الجرة".[8] إن تجارب رازران أوضحت أنه *من الممكن أن نعطي للكلمات إيحاءات عاطفية لا ترتبط أبداً بمعانيها العقلية*.

إن عملية التكيف التي يطور بها معظمنا مرشحاته العاطفية أقل منهجية، ولكن ليست بالضرورة أقل قوة من طريقة رازران. في طفولتنا ربما كان آباؤنا ومعلمونا أو غيرهم من البالغين الذين كنا نكن لهم الاحترام يربطون بعض الكلمات مثل شيوعي، مستشفى، سياسي، أسود، ضابط الشرطة بشيء من العبوس والتجهم أو غيرها من إيماءات الازدراء. أما الكلمات أو الأفكار التي تبدو محايدة قد تكون مصحوبة بابتسامات أو غيرها من إشارات السعادة. وبمجرد حدوث هذا التكيف، دائماً دون تخطيط، يستجيب الطفل (أو الشخص البالغ) للكلمة استجابة عاطفية. إن الاستجابة الداخلية للكلمة المثقلة بالعواطف تعوق استقبال الرسائل التي تتضمن تلك الكلمة.

في حلقة تدريبية لمديرين تنفيذيين، كان التشويه الناتج عن المرشحات العاطفية واضحاً للغاية. طلب من خمسة مديرين تنفيذيين مغادرة الغرفة. وطلب من الباقين فحص الصورة الموضحة في الشكل ٥-٤، والتي عرضت على شاشة.

وبعد أن نظرت هذه المجموعة إلى الصورة بإمعان، أطفأ جهاز العرض. وطلب من أحد المديرين الذين كانوا خارج الغرفة الدخول والاستماع إلى وصف الصورة من قبل شخص رآها للتو. ثم بعدها دخل مدير آخر وطلب منه الاستماع إلى وصف الصورة كما أعاده المدير الذي سبقه بالدخول. اتبعت هذه الطريقة حتى دخل المديرون الخمسة كل على حدة وسمعوا وصف الصورة. طلب من الشخص الأخير أن يقف معطياً ظهره للشاشة وأن يخبر الآخرين بوصف الصورة. ثم تم عرض الصورة حتى تتمكن المجموعة من مقارنة الصورة بالوصف الذي سمعوه.

إن التغيرات والتحريفات التي حدثت في وصف الصورة كانت كبيرة للغاية. يتشاجر كل من الرجل الأبيض والسود. واشترك بعض الركاب الآخرين في هذه المشاجرة. وكانت السكين في يد الرجل الأبيض. وكان الرجل الأبيض يرتدي سترة عمل أما الرجل الأسود فكان يرتدي زي العمال.[9] فكل مدير من هؤلاء سمع الوصف من خلال مرشحاته العاطفية، مما أدى إلى سوء فهم بالغ. فالمرشحات العاطفية حتماً تعوق قدرتنا على الإنصات.



*الشكل ٥-٤. الصورة المعروضة في تجربة دقة التواصل.*
المصدر: *Anti Defamation League of B'nai B'irth, Rumor Clinic*

توقعاتنا عن الآخرين تشكل مجموعة أخرى من المرشحات التي نستمع من خلالها. أثناء مفاوضات حساسة للنقابة، فجأة أدرك مدير من المديرين أنه لم يكن ينصت بإمعان، فسأل أحد قادة العمال أن يعيد ما قاله وبعدها صرح لصديق له: "في بعض الأحيان لا أسمعه جيداً نتيجة لما أتوقعه منه من حديث". وتلك هي الحال مع الكثير من الأزواج. قد يعتقد الزوج أنه يعرف ما سوف تقوله زوجته في موضوع معين ويجيب وفقاً لتوقعاته بدلاً من أن يجيب وفقاً لما تقوله زوجته. والآباء والأبناء يسيئ كل منهم فهم الآخر بنفس الطريقة.

كما أن الصورة التي يرسمها الشخص لنفسه قد تشوه من تلقي أفكار ومشاعر الشخص الآخر. فالشخص قليل الاعتزاز بنفسه أو من يتدنى تقييمه لذاته قد يتوقع انتقاد الآخرين له ويقرأ هذا المعنى في أبسط العبارات. مثلاً، إحدى النساء التي تشعر بالدفاعية تجاه تدبيرها لشئون منزلها، عندما تسمع زوجها يطري على طعام والدته، تعتقد أنه ينتقد طهيها هي. والزوج الذي يشعر بالقلق بسبب دخله؛ عندما تقول زوجته إنها متعبة من التنظيف، يأخذ كلامها على أنه إساءة لقدرته على تقديم العون لها. قالت إحدى الزوجات التي تتملكها مرشحات قوية "يقول زوجي سأستفيد إذا قرأت كتب الطهي".

يقول كريشنامورتي في كتابه In the First and Last Freedom:

لنكون قادرين على الإنصات بحق، يجب علينا أن نتخلى عن كافة أنواع التحيز والمحاباة أو أن نطرحها جانباً.... فعندما نكون في حالة من القبول والتفاهم، يسهل علينا فهم الأمور.... ولكن، للأسف، معظمنا يستمع من خلال ستار من الاعتراض. فنحن نحجب وراء أنواع التحيز، سواء كان التحيز دينياً، أو روحانياً أو نفسياً أو علمياً؛ أو، بالقلاقل اليومية والآمال والمخاوف. ومع هذا الخوف بشأن هذا الستار، نستمع. ومن ثم، نستمع في الحقيقة إلى ضجيجنا نحن، صوتنا نحن، وليس ما يقوله الآخرون.[١٠]

إن الاستجابات الانعكاسية هي وسائل فعالة ومؤثرة لتصحيح سوء الفهم الناتج عن هذه المؤشرات. وإذا كان ما نعكسه ليس دقيقاً، دائماً ما يصححه الشخص الآخر.

## اختبار الدقة: أحد سبل الدفء والاهتمام

لأنه من الصعب على المرء أن يصف بدقة ما يجول في ذهنه وما يقع في قلبه، ولأنه من الصعب علينا أن ننصت إلى ما يقوله الآخرون دون تشتيت أو تحريف، فنحن بأمس الحاجة إلى أن تتضمن حواراتنا اختبارات للدقة. وحتى يستخدم من ينصت بفعالية هذا الاختبار، يعكس جوهر ما يسمعه مرة بعد أخرى ليتأكد أن فهمه يطابق المعنى الذي يقصده المتحدث.

وكما أن الدقة مهمة في التواصل، كثير من الناس يرغبون في المزيد. فهم يتوقون إلى الدفء والاهتمام من قبل الآخرين. ففي لحظات المشاعر المتأججة، أو القلق الشديد، أو المشاكل الخطيرة، غالباً ما يشعر المرء بالوحدة كما يكون في حاجة إلى الاتصال بالآخرين وإلى دعمهم. والمنصت الذي يتعاطف مع غيره يشعره بوجوده بأسلوب فريد ينقل له الدفء والاهتمام. فالمنصت الفعال يساعد الشخص الآخر على الشعور بالرفقة وسط صراع الوحدة.

# التصرف هو أفضل ما يبدد الشكوك

إن توضيح بعض الأسس المنطقية للإنصات الانعكاسي يساعد الكثير من الناس على فهم السبب وراء استطاعة هذه الطريقة من الإنصات تعزيز تفاهم أفضل بين الأشخاص. إن الطرق النظرية تساعد على الوصول إلى "موافقة معلنة" وعليه تسمح للشخص تجربة طرق جديدة للتواصل، ليس لمجرد أن "سلطة" معينة تؤيد هذه الطرق، ولكن لأن عقل هذا الشخص اقتنع أن هذه الطرق سوف تجدي نفعاً في النهاية.

غير أن الاختبار النهائي لا يكون في العقل ولكن في ميدان الحياة اليومية. بصرف النظر عن الطرق النظرية، فإن موضوع ما إذا كانت الانعكاسات الفعالة التي تستخدم استخداماً صحيحاً تعزز من التواصل أو تضعفه يجب أن يحدد وسط مشاحنات التعاملات اليومية. وأخيراً لن يحدد قدر الاستجابات الانعكاسية وقيمتها بداخل *العقل* ولكن وفقاً *للتجربة*. وكما

كتب توماس كارلايل، كاتب مقالات إنجليزي، يقول: *"لن يتبدد أي نوع من أنواع الشك إلا من خلال التجربة"*[١١]. فالشك البنّاء يختبر الافتراضات التي يدرسها ويتحقق منها.

يتضمن كلا الفصلين التاليين إرشادات تساعدك على تحسين مهارات الانعكاس. وسوف تمنحك هذه الإرشادات القدرة الكافية لتجربة هذه الطريقة من طرق الإنصات كما ينبغي.

## الخلاصة

عندما يتعرف الناس على مهارات الإنصات الانعكاسية، غالباً ما ينتابهم الشك بشأن ملاءمة هذه الطرق في حياتهم. فهم يشعرون بالارتباك والزيف عندما يستخدمون هذه الطرق لأول مرة. غير أن هذه هي إحدى مراحل تنمية المهارات، وسوف تمر هذه المشاعر بسرعة إذا استمروا في تنمية هذه المهارات. كما أن بعض الأشخاص يشتكون من أن هذه الطرق "تحكمها القواعد" لأبعد حد. غير أن هذه الشكوى تبدو أقل صلة بالموضوع عندما نعرف أن طرق التواصل جميعها محكومة حتماً وعندما ندرك أن هذه الضوابط لا تحول دون التعبير عن الأسلوب الفردي. ومرة أخرى، يقول الكثيرون إن هذه الطريقة تعوق من تلقائيتهم. مع أنه ربما يكون من الجيد تقييم أنواع التلقائية المختلفة، فالضرر الناتج عن الاستخدام الجبري والتلقائي لعقبات الحوار يجعل الاستجابات الانعكاسية تبدو أكثر جاذبية.

كما أن الإنصات الانعكاسي يبدو أكثر منطقية بالنسبة لبعض الأشخاص عندما يضعون في اعتبارهم المشاكل أو الخصائص الست للتواصل البشري:

١. تختلف معاني الكلمات باختلاف الأشخاص.
٢. كثيراً ما "يشفر" الأشخاص رسائلهم.
٣. كثيراً ما يتحدث الناس عن "المشاكل الظاهرية" بينما تكون أمور أخرى أكثر أهمية بالنسبة لهم.
٤. قد لا يبصر المتحدث عواطفه أو لا يبصر بسببها.
٥. دائماً ما ينصرف انتباه من ينصتون بسهولة.
٦. يسمع من ينصتون خلال "مرشحات" تحرف كثيراً مما يقال.

إن الإنصات الانعكاسي يوفر اختباراً للدقة كما يعد أحد السبل التي يشعر المرء من خلالها بالدفء والاهتمام.

ورغم أن الجوانب النظرية تساعد على اتخاذ قرار مستنير بشأن تجربة الاستجابات الانعكاسية، نجد أن الاختبار النهائي لقدر هذه الطرق لا يتحدد من خلال الأسس المنطقية الواردة في هذا الفصل، وإنما من خلال تجربة هذه المهارات بصورة ملائمة وجيدة في حياتك اليومية.

# الفصل السادس

# قراءة لغة الجسد

جميعنا، بطريقة أو بأخرى، ينقل رسائله البسيطة إلى العالم من حوله... وقلما تنقل هذه الرسائل بوعي. فنحن نعبر عن حالتنا الداخلية من خلال لغة جسد غير لفظية. نرفع أحد الحواجب للتعبير عن الشك. ونحك أنفنا للتعبير عن الحيرة. ونشبك أذرعنا لنعزل أنفسنا عمن حولنا أو لنحمي أنفسنا. ونهز الكتفين للدلالة على عدم الاكتراث، ونغمز بإحدى العينين للدلالة على القرب، وننقر بأصابعنا عند نفاد الصبر، ونصفع جبيننا للتعبير عن النسيان. هناك الكثير والكثير من الإيماءات، وفي حين أن بعضها نقوم به عن عمد... نجد أن البعض الآخر، مثل حك الأنف للتعبير عن الحيرة وتشبيك الأذرع للحماية، تكون إيماءات غير واعية أساساً.[1]

**- يوليوس فاست**

## أهمية لغة الجسد

لا يمكن للمرء أن يتوقف عن التواصل. ومع أنه ربما يقرر التوقف عن الحديث، إلا أنه من المستحيل أن يتوقف عن التصرف. إن طريقة تصرف الشخص أو سلوكه -تعبيرات وجهه، وضع جسده، إيماءاته وغيرها من الأفعال- تمنح غيره سيلاً لا ينقطع من المعلومات ومصدراً دائماً لمفاتيح المشاعر التي يمر بها. وعليه، نجد أن قراءة لغة الجسد هي إحدى المهارات الأساسية للإنصات الجيد.

نسبة ضئيلة فقط من الفهم الذي يكتسبه الشخص في التفاعلات المباشرة وجهاً لوجه تستمد من الكلمات. أحد المصادر البارزة أوضح أن ٣٥٪ فقط من مغزى الحوار يشتق من الكلمات؛ وأن النسبة الباقية تستمد من لغة الجسد.[٢] كما بين ألبرت ميهربيان في مقال يتم اقتباسه دائماً أنه في المواقف التي درسها وجد أن نسبة ٧٪ فقط من الحوار كانت لفظية؛ والنسبة الباقية كانت غير لفظية.[٣] يمكنك أن تتساءل عن دقة النسب المحددة التي وصل إليها هؤلاء الباحثون، ولكن قليلاً من الناس فقط هم من يدحضون النتائج النهائية لما توصلوا إليه؛ وهو أن لغة الجسد هي إحدى وسائل التواصل المهمة جداً. وكما يقول ألكسندر لوون أحد الأطباء النفسيين: "ليست هناك كلمات أوضح من لغة الجسد إذا تعلم المرء كيف يقرؤها".

إن التواصل غير اللفظي كان هو اللغة الوحيدة المستخدمة عبر قرون. لقرون عديدة وعديدة لم يكن ثمة لغة منطوقة أو مكتوبة. وعليه، كانت لغة الجسد هي وسيلة التواصل الوحيدة.

وعندما تطورت اللغة أخيراً، اختار الناس الابتعاد عن لغة الجسد. غير أن البعض منهم استمروا في التركيز على الدلالات غير اللفظية. ثمة حكمة صينية تقول محذرة "انتبه إلى الشخص الذي لا تتحرك معدته عند الضحك".[٤] وفي القرن الثامن قبل الميلاد، قال أحد الحكماء "إن ملامح الأشخاص تشهد ضدهم".[٥]

ومع أن لغة الجسد كانت مصدراً من مصادر التفاهم والتواصل بين المرء وغيره منذ بدء الخليقة، لم يبدأ العلماء السلوكيون في الدراسة المنهجية للمعاني غير اللفظية إلا في العقود القليلة الماضية. لقد طوروا أنظمة تدوينية معقدة، وقاموا بتسجيل أفلام لأناس يتحاورون لتحليل الأفلام صورة بصورة بالحركة البطيئة وأجروا آلاف التجارب الأخرى. إن الدراسة العلمية للغة الجسد لا تزال في بدايتها، ومع أن الاستنتاجات التي توصل إليها العلماء السلوكيون فيها قدر من التخمين، إلا أنها أسهمت كل الإسهام في فهمنا للتواصل البشري. فعندما نضيف أبحاث العلماء الجدد إلى ملاحظات أشخاص ذوي حس عبر التاريخ، تكون لدينا وسيلة مهمة لفهم الآخرين من خلال قراءة لغة الجسد.

# اللغة غير اللفظية: لغة المشاعر

مع أن ثمة تداخل بين نوع المعلومات المنقولة لفظاً، وتلك المنقولة بدون ألفاظ، فهناك تقسيم طبيعي للوظائف التي يختص بها كل منهما، وبذلك نجد أن كل مصدر أفضل من الآخر في توصيل أنواع معينة من الرسائل.

إن الكلمات هي الأفضل لتوصيل الحقائق. فإذا أردت مثلاً أن تخبر شخصاً معيناً عن عنوان كتاب أو عن حالة الطقس، أو عن سعر نوع من الملابس أو جوهر فلسفة أفلاطون، فإنك ستعتمد أساساً على الكلمات.

كما تستخدم الكلمات أيضاً لوصف المشاعر وتستخدم بأسلوب نموذجي مع لغة الجسد للقيام بذلك. غير أنه في مجال العواطف والمشاعر، تكون اليد العليا للغة الجسد لأنه، كما قال بول إيكمان ووالاس فريزن:

> إن تعبيرات الوجه السريعة هي النظام الأساسي للتعبير عن عاطفة معينة. فالوجه هو المكان الذي تبحث عنه لتعرف إذا كان الشخص الآخر يشعر بالغضب أو الاشمئزاز أو الخوف أو الحزن، وما إلى ذلك. فالكلمات لا يمكنها دائماً وصف المشاعر التي تراودنا، وكثيراً ما تعجز الكلمات عن التعبير عما يبدو على وجه الآخرين في أي لحظة تعتريها عواطف معينة.[٦]

فاللغة غير اللفظية لا توضح مشاعر الشخص وحسب، ولكنها كثيراً ما تبين كيف يعالج هذا الشخص مشاعره *ويتعامل* معها. مثلاً، قد تشير تعبيرات الوجه إلى أن الشخص يشعر بالغضب. أما بقية الجسد فيظهر كيف يتعامل هذا الشخص مع مشاعر الغضب تلك. قد يتجه شخص صوب شخص آخر متخذاً وضع تهديد ويطبق قبضتيه، متأهباً للقتال. أو قد يحاول قمع غضبه من خلال شد عضلاته. ومرة أخرى، من الممكن أن يظهر الشخص مشاعره بالربت بقدميه، أو الربت على ذراعه، أو غلق الباب بعنف، وما إلى ذلك. فبإمكانك رؤية كيفية معالجة الشخص لمشاعره بمراقبة لغة جسده.

كما أن مشاعر المرء الخاصة بعلاقاته مع الآخرين يعبر عنها أساساً من خلال لغة جسده غير اللفظية. فعندما يبتعد الشخص عن الآخر لمسافة كبيرة، وعندما يشد جسده، ويتجنب مواجهته وجهاً لوجه كما يتجنب اتصال العين، فإن علاقتهما ليست ناجحة على الأرجح. وكما يقول جيرارد إيجان قد يعني الوجه الشارد قلباً شارداً.[٧]

*وأسلوبنا في التواصل يؤكد على أهمية المشاعر وأولويتها. وبلا شك يعد مضمون الحوار غاية في الأهمية. ولكن، إذا تخللت المشاعر بقوة إلى الحوار، يجب أن نوليها الاهتمام في المقام الأول. ولأن لغة الجسد هي الوسيلة الأساسية للتعبير عن المشاعر، فهي ضرورية لفهم الكثير من أهم الأشياء التي يرغب الآخرون في التعبير عنها.*

## تسرب المشاعر المخفاة

ثمة أوقات يستخدم فيها كل منا الكلمات بطرق صممت لإخفاء مشاعرنا. وفي بعض الأحيان تكون نزعات الخداع تلك مدفونة في العقل الباطن ولا نكون مدركين حتى لمحاولاتنا لإخفاء المشاعر. وبالمثل، تعلم كل منا التحكم في لغة جسده. سواءٌ قصدنا أم لم نقصد، نحاول التحكم في التعبير عن مشاعرنا التي تنقلها لغة جسدنا. قد نهز أكتافنا للتعبير عن عدم الاكتراث، في حين أن الموضوع يكون في غاية الأهمية بالنسبة لنا في الواقع. وقد نخفي غضبنا من خلال ابتسامة زائفة. وقد نشد بعض العضلات لمنع أنفسنا من البكاء حينما نشعر بالحزن. وقد نخفي عواطفنا وراء "وجه جامد" خالٍ من أي تعبير. وبمعنى آخر، تحت ظروف معينة وبدرجات متنوعة، يحاول كل منا إخفاء مشاعره باستخدام لغة جسد خادعة.

قد ننجح في اختيار الكلمات التي تمنحنا مظهراً مخادعاً. ولكن عندما نحاول التحكم في لغتنا غير اللفظية، غالباً ما تفشي أجسادنا حقيقة مشاعرنا. إن أجهزة كشف الكذب فعالة لأن الأشخاص الذين يسهل عليهم اختراع قصة مضللة للغاية يصعب عليهم التحكم في استجابات جسدهم.

حتى إذا حاول الشخص جاهداً عدم إظهار عواطفه من خلال لغة جسده، غالباً ما تتسرب مشاعره الحقيقية رغم محاولاته للسيطرة عليها، مع أن هذه المشاعر قد تتسرب لدقيقة عابرة. وفي إحدى التجارب، طلب الباحثون من أحد الرجال ألا يظهر أية عواطف أثناء مشاهدته لفيلم صمم لإثارة المشاعر. وعندما حاوروا هذا الشخص بعدها، كان على يقين أنه أخفى مشاعره بنجاح. غير أن الصور التي التقطت أثناء مشاهدة الرجل للفيلم، أظهرت كيف "تسربت" مشاعر الاشمئزاز لفترة قصيرة رغم كافة محاولاته للسيطرة على مشاعره.[٨]

إن ملاحظة لغة الجسد أمر غاية في الأهمية بالنسبة لمن ينصت بفعالية لأنها تعبّر عن أكثر ما يهم المتحدث. فعندما يتردد الشخص في التعبير عن مشاعره بالكلمات، أو إذا كان لا يستطيع إيجاد العبارات الصحيحة لوصف مشاعره، أو كبت مشاعره لدرجة أنه لم يعد مدركاً لها، في كل من هذه المواقف، نجد أن تعبيراته غير اللفظية غالباً ما تعبّر عن مشاعره الحقيقية. وكما قال سيجموند فرويد "تتسرب حقيقتنا من جميع مسامنا".[٩]

## إرشادات لقراءة لغة الجسد

هناك خمسة إرشادات ساعدتني لأصبح أكثر فعالية في الاستجابة "للغتنا الصامتة: لغة السلوك". أولاً، أبذل قصارى جهدي *لتركيز انتباهي* على المفاتيح التي أعتقد أنها ستكون أكثر إفادة بالنسبة لي. ثانياً، أحاول رؤية كل من الدلائل غير اللفظية *في سياقها* الصحيح. ثالثاً، *أنتبه إلى التناقضات* عندما تتواجد. رابعاً، *أقوي إدراكي لمشاعري الخاصة* بشأن الحوار. وأخيراً، كثيراً ما *أعكس فهمي* للحديث إلى الشخص الآخر للتأكيد على صحته أو لتصحيحه.

## تركيز الاهتمام على أهم الأدلة

خلافاً لآراء الكثيرين، فإن الشخص الذي نستمع إليه يرسل الكثير والكثير من الأدلة والمفاتيح بشأن مشاعره وليس القليل منها. ونحن كمنصتين، نتلقى معلومات عن عواطف المتحدث من خلال ستة مصادر.

من الناحية *السمعية* ثمة ثلاثة مصادر: (١) الكلمات المحددة التي يلفظ بها الشخص؛ (٢) نبرة الصوت؛ (٣) سرعة الحديث، تكرار الوقفات وطولها، إلى أي مدى ينقطع الحوار بكلمات مثل "آه" و"اممم".

ومن الناحية *البصرية* هناك ثلاثة مصادر إضافية من المعلومات تكشف ما يشعر به الشخص الآخر: (١) تعبيرات الوجه، (٢) وضع الجسد، (٣) الإيماءات.

هذا الكم الهائل من المحفزات من الممكن أن يغمر من ينصت. فكثيراً ما يفقد المرء بعض أهم الرسائل القادمة من الشخص الآخر وذلك لأنه انشغل بمصادر أخرى من المعلومات، أكثر سيطرة عليه. وثمة نزعة شائعة للاعتماد المفرط على ما يشير إليه عالم النفس ويلسون فان دوسن بأقل المصادر جدارة بالثقة؛ الكلمات التي يلفظ بها الآخرون. غير أن الاستجابة العالية للعناصر غير اللفظية للتواصل والتركيز عليها عادة ما تحقق فهماً أفضل.

**تعبيرات الوجه.** ثمة اتفاق عام بين العلماء السلوكيين أن الوجه هو أهم مصادر المعلومات الخاصة بالمشاعر. فلكي تكتشف ما يشعر به الشخص الآخر، انتبه إلى تعبيرات وجهه المتغيرة بأسلوب لا يشعره بالتهديد.

منذ قرن مضى، قام عالم الطبيعة تشارلز داروين، الذي نشر نظرية التطور، بكتابة أحد الكتب الرائدة حول لغة الجسد تحت عنوان The Expression of Emotions in Man and Animals. كما أن إحدى نظريات داروين الرئيسية، وهي أن المرء بإمكانه كشف مشاعر غيره من خلال تعبيرات الوجه، أكدتها الدراسات الحديثة.

والوجه لا يكشف مشاعر وعواطف معينة وحسب، ولكنه يُظهر ما يهم الشخص الآخر بحق. في بعض الأحيان، يكون الوجه مضيئاً وتغمره الحيوية ولكن بشكل طبيعي. وقد يحدث ذلك أثناء الحديث الذي يبدو أنه غير مهم نسبياً. وفي هذه الحالة، بإمكان من ينصت أن يركز على جزء معين من الحوار يثير استجابة معينة عند المتحدث ومن ثم يتحدث بشأن مواضيع ذات أولوية عاطفية بالنسبة له. وبلا شك، يمكنك أن تتذكر لحظات في حوارات عادية تلألأ فيها وجه من يتحدث معك ووصف لك أمراً مهماً بالنسبة له وهو مفعم بكامل الحيوية.

والعين وما يحيط بها من الممكن أن تكون أكثر تعبيراً وبلاغة. فالعين تتلألأ فرحاً، وتغمرها الحمرة والدموع حزناً، وتحملق غضباً. كما أن العين تكشف معلومات مهمة عن طبيعة علاقتنا مع الآخرين ومدى سيرها. فهي تظهر عاطفتنا لأحد الأشخاص وثقتنا به، كما تظهر بعدنا عن غيره، وانفصالنا عن آخرين. وفي كثير من الثقافات، يعد اتصال العين المتقد أوضح

صور المشاركة، وأعلى مستويات الاتحاد النفسي. وربما يكون ذلك هو ما دعا الروائي الفرنسي فيكتور هوجو أن يقول ناصحاً "عندما تتحدث إليك امرأة، أنصت إلى ما تقوله بعينيها".

وعندما ينضج المرء، تتطبع أكثر حالاته العاطفية والمزاجية ثباتاً على وجهه بشكل دائم. فبعض الوجوه تكسوها الفرحة والانطلاق، كما لو أنهم عاشوا حياة عامرة بالسعادة. وغيرهم يكسو وجوههم الاستياء الشديد، كما لو أن جميع أمورهم لم تكن على ما يرام. (وربما لم تكن فعلاً).

**أدلة لفظية.** ثمة نص في The Journal of John Woolman يصف حديث أحد أشهر رجال الدين في القرن الثامن عشر مع الزعيم بيبونهانج، الذي تحدث مع أحد المترجمين عن الدعاء الذي لم يفهم كلماته الإنجليزية وهو: "أحب أن أشعر بمصدر الكلمات".[١٠]

والمنصت الفعال يستمع إلى ما هو أبعد بكثير من الكلمات؛ فهو ينصت إلى حدة الصوت ودرجته ونبرته وغير ذلك من فوارق الصوت الدقيقة التي تعبر عن مغزى الحديث ومعناه. والصوت يوفر إحدى أفضل الطرق لفهم الآخرين. وذلك هو السبب الذي يدفع الطبيب النفسي رولو ماي، عندما يدخل أحد المرضى إلى غرفة العلاج، إلى أن يسأل نفسه كثيراً "ماذا كان يخبرني صوت المريض عندما أتوقف عن سماع الكلمات وأشرع في الإنصات إلى نبرة الصوت وحسب؟".[١١]

بشكل مبدئي، يميز كل منا تقريباً بين المعاني التي يتضمنها الحديث من خلال ملاحظة الاختلافات في نوعية الصوت. مثلاً، عبارة "يا لها من عطلة" من الممكن أن يكون لها على الأقل ثلاثة معانٍ مختلفة وفقاً لنبرة صوت من يتحدث. فهذه العبارة المبهمة من الممكن أن تعني أنها كانت عطلة ممتعة للغاية. ولكن، مع اختلاف نوعية الصوت، قد يفترض من ينصت أنها كانت عطلة مزعجة تماماً. وإذا كان صوت من يتحدث مرتجفاً وهو يقول "لقد تركت عملي"، فربما يوحي ذلك بأنه يشعر بالحزن أو الغضب أو الخوف لتركه وظيفته. ولكن، من ناحية أخرى، إذ كان صوته مرحاً ومفعماً بالحيوية، فقد يعني ذلك أنه سعيد لذلك.

إن بعض المشاعر مثل الغضب والحماسة والفرحة دائماً ما يصاحبها ازدياد سرعة الصوت، وعلو نبرته ودرجته. أما معدل الحديث المنخفض عن الطبيعي وانخفاض درجة الصوت ونبرته عادة ما يرتبط بمشاعر مثل الملل أو الاكتئاب. والدكتور لين سبيري يوضح أن خصائص الصوت التالية (يطلق عليها جنائب الكلام من الناحية العلمية) غالباً ما تتضمن المعاني الواردة في العمود الأيسر.[١٢]

| جنائب الكلام | الشعور / المعنى المحتمل |
|---|---|
| صوت أحادي النغمة | السأم |
| سرعة بطيئة، درجة صوت منخفضة | اكتئاب |
| صوت عالٍ، نبرة تعاطفية | حماس |
| نبرة تصاعدية. | دهشة |

| جنائب الكلام | الشعور/المعنى المحتمل |
|---|---|
| صوت غليظ | دفاعية |
| سرعة متقطعة، نبرة مرتفعة | غضب |
| درجة صوت عالية، كلام مطول | إنكار |

بعض الناس يصبحون ماهرين بشكل لا نظير له في فهم غيرهم من خلال الإنصات بمهارة إلى طريقة حديثهم. إيرل ستانلي جاردنر، كاتب قصص الغموض الشهير ومن ابتكر شخصية بيري ماسون، تحدث عن المهارة التي نمت لدى شريكه المحامي في كشف المعلومات الخطيرة من خلال الأدلة الصوتية؛ معلومات لا يلاحظها أي شخص آخر تقريباً. ففي أحد المقالات بمجلة Vogue، قال جاردنر:

> خلال السنوات التي كان فيها شريكاً لي، عندما كنا نتواجد في المحكمة سوياً، كان من سماته ألا ينظر إلى الشاهد الذي يسأله؛ إنما يوجه بصره إلى قطعة من الورق، يكتب ما يقوله الشاهد بشكل مختصر أحياناً، وأحياناً يعبث بالقلم، ولكنه دائماً كان ينصت إلى صوت الشاهد.
>
> وفي وقت معين من الاستجواب، كان شريكي يدفعني بمرفقه.
>
> دائماً ما كان يعني ذلك إما أن الشاهد يكذب بشأن هذا الأمر، وإما أنه يحاول إخفاء شيء معين.
>
> ولم تستطع أذناي غير المدربتين أبداً كشف هذه التغيرات البسيطة للصوت وسرعته، ولكن شريكي كان بإمكانه كشف ذلك بدقة مدهشة.[١٣]

ومع أنني أنا وأنت لا يمكننا أن نحقق الدقة التي كان يتمتع بها شريك جراندر، إلا أننا يمكن أن ننتبه إلى درجة الصوت ونبرته وإيقاع الحديث وسرعته. وتلك الخصائص الصوتية تساعدنا على معرفة الحالة المزاجية لمن يتحدث وكشفها. كما أن هذا الإحساس بمشاعر المتحدث من الممكن أن ينعكس مرة أخرى إلى من يتحدث.

**وضع الجسد، والإيماءات، و"الأفعال"**. إن وضع الجسد وتحركاته بإمكانها أن تحكي لنا الكثير والكثير عن مشاعر الآخرين، والصورة التي يرسمونها لأنفسهم، ومدى الطاقة التي يشعرون بها. فحركة الرأس والأذرع والأيدي والسيقان والأقدام من الممكن أن تكون معبرة للغاية. فالشخص الذي يود إنهاء الحديث، مثلاً، من الممكن أن يمد ساقيه، يحرك قدمه لأعلى ولأسفل، يرتب الأوراق المتواجدة على الطاولة، يغلق حقيبته، و/أو يجلس في وضع مستقيم استعداداً للرحيل. اكتشف أحد الأشخاص أن رئيسه عندما كان يرغب في إنهاء الحديث، كان يضع يده في جيب معطفه الأيسر بحثاً عن سجائره".[١٤]

وبإمكاننا أيضاً أن نكتشف مشاعر الآخرين بفهمنا لمعنى ما أسميه "التصرفات"، وذلك لعدم وجود مسمى أفضل. إن المتخصصين في طب الأطفال النفسي يدركون أن الكثير من التصرفات والأفعال "المزعجة" في المنزل من الممكن أن تكون صرخة استغاثة بطريقة مستترة. إن آباء الأطفال الصغار كثيراً ما يكتشفون أنه عندما يولد لديهم طفل رضيع ويتلقى الكثير

من الاهتمام والرعاية، فإن من يكبره سناً من إخوته قد يتصرفون تصرفات طفولية. إن هذا التصرف عادة ما يكون توسلاً عاجلاً لتلقي المزيد من الاهتمام. والطفل الذي دائماً ما يوقع الفوضى في فصله من الأرجح أنه قرر أن السبيل الوحيد لجذب الانتباه إليه هو أن يسيء التصرف. والموظف الذي تقل إنتاجيته ربما يعبر عن إحباطه أو غضبه للافتقار إلى المرونة في شركته أو لعدم رضاه عن علاقته برئيسه. والمنصت الذي يتعاطف مع غيره يلاحظ مثل هذه التصرفات وينتبه إليها ويبتكر الطرق والسبل للتأكد من دقة تحليله.

ومن يدرسون، أو يجرون اللقاءات، أو من يجرون حوارات جماعية عن المبيعات أو عروضاً تقديمية، أو بطريقة أو بأخرى وجدوا أنفسهم يتقلدون دور القيادة في جماعة، كل هؤلاء بحاجة إلى أن يدركوا وضع الجسد المشترك للمجموعة التي يتعاملون معها. إنني أدرس الكثير من الحلقات الدراسية التي تستغرق اليوم بأكمله. غالباً ما يكون ثمة "لغة جسد جماعية" في الفصل. أحياناً، تتخذ الجماعة وضعاً منتصباً وتغلب عليها اليقظة. وأحياناً أخرى، يكون ثمة استرخاء عندما تنخفض طاقة الجماعة بأسرها. وحتى أحسّن من جو الدرس لأقصى حد، فأنا بحاجة إلى ملاحظة "وضع الجسد" الخاص بالمجموعة وعندما يكون ثمة استرخاء، إما أن أنهي الحلقة الدراسية، وإما أن أستخدم بعض الطرق لبث النشاط في المجموعة.

**الملابس، والتأنق، والبيئة.** أسلوب المرء في ارتداء ملابسه وأسلوبه في التأنق والبيئة التي يختارها أو يهيئها لنفسه هو جزء من رسالته التي ينقلها للعالم عن نفسه. فالرجل حليق الذقن والشارب ذو البذلة المخططة وربطة العنق المعتدلة يعبر مظهره عن أسلوب حياة مختلف تماماً عن أسلوب الشاب الملتحي، طويل الشعر الذي يرتدي بنطالاً من الجينز الباهت وتي شيرت وصندلاً. كما أن مظهر الشابة التي تذهب إلى مصفف الشعر أسبوعياً وترتدي ملابس بسيطة كلاسيكية ينقل لنا انطباعاً مختلفاً عما تنقله لنا امرأة من نفس عمرها لا تهتم بمظهرها، وترتدي الجينز معظم الوقت، ولا تضع أي مستحضرات للتجميل.

وبالمثل، فإن مكان وأسلوب إقامة الشخص، والطريقة التي ينظم بها أثاث هذا المكان، تنقل لنا أسراراً عن هذا الشخص. ومع أن المكاتب وغيرها من أماكن العمل كثيراً ما تكون أقل عرضة للتأثيرات الشخصية من أماكن الإقامة، فإن كل إنسان يضع بصمته الشخصية على مكان عمله بصورة أو بأخرى. فالمكتب ربما يكون نظيفاً منظماً أو تملؤه الفوضى. وقد يكون مقتصراً على أصحابه وقد يكون مكتظاً. وربما يكون المكان بسيطاً جداً وربما تزينه اللمسات الجمالية.

## اقرأ الدلالات غير اللفظية في سياقها الصحي

كثير من الثقافة العامة حول لغة الجسد تضللنا عندما تبين أن إيماءات معينة من الممكن أن يكون لها معانٍ خاصة بها يمكننا الاعتماد عليها. بل على العكس، أوضحت مصادر رائدة في مجال لغة الجسد أنه ليس ثمة إيماءة، في حد ذاتها وبمفردها، لها معنى محدد. وليس ثمة

حركة متواجدة بمفردها. فالحركات جميعها دائماً ما تكون جزءاً من مجموعة من الحركات ومن الأفضل أن نفهم معنى كل حركة في سياقها العام. فالإيماءة المفردة ككلمة في فقرة. من الممكن أن يكون لها أكثر من معنى، ولكن لا يمكننا أن نفهم بدقة المعنى المقصود منها إلا في سياق الفقرة أو الفصل الواردة فيه. وإلى حد كبير، يصبح معنى الإيماءة أكثر وضوحاً عندما ينظر إليها على أنها جزء من مجموعة أكبر من الإيماءات المتواجدة ضمنها. كتب كل من إيزنبيرج وسميث قائلين:

معظم الكلمات يقصد بها معانٍ قليلة وحسب، وفقاً للشخص الذي يستخدمها وللموقف الذي يستخدمها فيه. ولكن تجعيد الأنف هو إيماءة من الممكن أن يقصد بها آلاف المعاني، كل منها يعتمد على مجموعة الإيماءات والإشارات المصاحبة لها، وشخصية من يستخدم هذه الإيماءة، والسياق الذي استخدمت فيه. ولهذا، من الصعب علينا تحديد معنى عام لأي إشارة غير لفظية، حتى إذا اتضح لها معنى محدد في سياق خاص. فلا يمكننا أن نخمن المعنى العام لتجعيد الأنف، ولكن القليل منا في حديثهم مع غيرهم سوف يمتعضون لجملة مثل "جعدت جوان أنفها لأنها لا تطيق رائحة المشروم المقلي".[١٥]

وليس علينا أن ننظر إلى الإيماءات الخاصة مع غيرها من حركات الجسد وحسب، ولكن علينا أن نربطها بالكلمات. فإذا كنا ننصت إلى الكلمات فقط، أو ننظر إلى لغة الجسد فقط، فعلى الأرجح سنشكّل انطباعاً غير صحيح. ولذلك فإن ما يرمي إليه المنصت الفعال هو تلقي الرسائل والدلائل من الشخص ككل.

## لاحظ التناقضات

ريما تكون لاحظت بعض المواقف التي أوصلت لك فيها كلمات الآخر رسالة معينة ولكن إيماءاته وإشاراته غير اللفظية أشارت إلى معنى آخر ورسالة مختلفة. تصف كلمات أغنية قديمة هذا النوع من التناقض: "شفتاك تقولان لا، لا، ولكني أرى نعم، نعم، في عينيك".

شاهدت ذات يوم حديثاً قالت فيه زوجة لزوجها: "تبدو غاضباً مني". احمر وجه الزوج، وأطبق كفيه، وضرب الطاولة، وصرخ قائلاً: "لست غاضباً". لقد وجدت هذه الزوجة لغة جسد زوجها أكثر إقناعاً من كلماته!

ومن ناحية أخرى، ثمة أوقات تكون فيها لغة الجسد غمامة صممت لإخفاء حدة الكلمات التي لا يجرؤ المرء على التلفظ بها. بعض أكثر العبارات التي سمعتها حزناً كانت مغلفة بالضحك. ولقد سمعت عشرات الأشخاص يفصحون عن أكثر المآسي التي لاقتهم وهم يخفون مشاعرهم الحزينة بضحكة خافتة. وعندما يسمع أحدهم هذا الضحك مع هذا الحديث المأساوي، غالباً ما تصيبهم الدهشة أو يؤثرون تجنب مواجهة هذه الآلام. فهم غالباً ما يضحكون مع هذا الشخص. وهذا التصرف شائع للغاية لدرجة أن هناك عبارة تصف هذا الأمر. فالشخص الذي يتعامل مع أحزانه وآلامه بهذه الطريقة "يتخفف منها بالضحك".

في الواقع، عندما يكون هناك تناقض بين كلماتنا ولغة الجسد التي نستخدمها، فكلتا الرسالتين لها قدرها من الأهمية. فعندما تلفظ شفتا امرأة بالرفض، وتفصح عيناها عن الضد، ربما يعني ذلك أن بداخلها صراعاً بين رغبتها في التعبير عن عاطفتها وشيء من الواجب أو التحفظات التي تمنعها من ذلك. وعندما يصيح الرجل أنه ليس بثائر أو غاضب، ربما لا يريد الاعتراف بهذه المشاعر أمام نفسه أو الآخرين. وعندما يضحك أحدهم وهو يفصح عن أحزانه ومآسيه، فربما يعني ذلك أنه يرغب في أن يشاطره غيره هذا الجزء من حياته ولكنه لا يرغب في أن يثقل كاهله بمثل هذه الأمور؛ أو ربما يكون متردداً بشأن اكتشاف كامل مشاعره بخصوص هذا الأمر أو مشاطرتها مع غيره. بالطبع، قد يكون هناك معانٍ أخرى خلاف تلك التي اقترحتها. ولكن ما أود توضيحه هو أنه عندما يكون هناك تناقضٌ بين ما يلفظ به الشخص وما توضحه الدلالات غير اللفظية (أو بين صورتين من صور لغة الجسد)، فمن الأفضل أن نبحث عن المعنى الذي توضحه كل واحدة من قنوات التواصل.

## كن مدركاً لمشاعرك واستجاباتك الجسدية

قال سيجموند فرويد: "العقل اللاواعي لشخص ما من الممكن أن يستجيب للعقل اللاواعي لشخص آخر دون اللجوء إلى العقل الواعي".١٦ كثير من هذا النوع من التواصل ينقل من خلال لغة الجسد. وهذه الصور من التواصل غير اللفظي بإمكانها تخطي العقل الواعي مع كونها تستثير استجابات معينة في الجسد. ومع كون المرء أكثر إدراكاً للاستجابات الجسدية، فبإمكانه أن يكون أكثر إحساساً بما يشعر به الآخرون.

تقول إحدى المتخصصات في طب الأسرة أنه يسهل علينا الشعور بالجو العام في أسرة مضطربة. فعندما تكون مع إحدى هذه الأسر، سريعاً ما تشعر بتوترها واضطرابها هي. قد يكون جو الأسرة بارداً وجامداً، أو هادئا ورتيباً، أو متوتراً للغاية؛ كما لو أنه بانتظار عاصفة من الغضب. في مثل هذه المواقف، يطرأ على جسد هذه الطبيبة صور التوتر والاضطراب. وعندما تصاب بالغثيان، ويؤلمها كتفاها، أو تبدأ رأسها في الاضطراب، تدرك هذه المشاعر وتحس بها وتصبح أكثر إدراكاً لما يحدث بين أفراد هذه الأسرة.

كنت ذات مرة مع أحد المراهقين الذي أمطره والده بوابل من الهجوم اللفظي لمدة عشرين دقيقة. كنت أعلم أن معظم ما قاله الوالد ليس صحيحاً. فلم يكن ثمة مجال للحوار بين الوالد وولده؛ كان ثمة توبيخ مطول وحسب. أصبح جسدي وقتها مشدوداً، وثارت معدتي. وعندما ركزت على الاضطراب الذي أصاب جسدي، كنت قادراً بشكل أفضل على فهم ما يمر به الشاب.

لقد ابتكرت المعالجة فريدا فروم رايكمان طريقة ساعدتها على الإحساس بما يشعر به مرضاها. كانت تعلم أن وضع الجسد الذي يتخذه المريض وتحركات جسده هي بمثابة مفاتيح وأدلة لعواطفه ومشاعره. لذلك، حاولت أن تحاكي وضع مرضاها وإيماءاتهم بجسدها عن

قصد. وركزت فروم رايكمان على ما كانت تشعر به عندما كانت تأخذ وضع مرضاها وازداد فهمها لما يشعر به المرضى بشكل كبير. وأنا من بين من استخدموا هذه الطريقة ونجحت معهم. وبالطبع، يجب أن ينتبه المنصت إلى الطريقة التي يحاكي بها وضع الشخص الآخر. فعندما نحاكي وضع الآخرين بصورة غير متقنة أو جامدة، ربما يرى من يتحدث أن تلك إحدى صور إعاقة الحوار.

## اعكس المشاعر إلى صاحبها

كمنصت فعال، بمجرد أن تنتبه إلى مشاعر المتحدث وتفهمها من خلال قراءتك للغة جسده، عادة ستحاول عكس هذه المشاعر مرة أخرى إلى المتحدث على لسانك أنت. وبينما تعبر عما تعتقد أن الشخص الآخر يشعر به، تحقق الكثير من الأشياء. أولاً، تتأكد من دقة ما افترضته بشأن مشاعر الشخص الآخر. ثانياً، ربما تساعد من يتحدث ليكون أكثر إدراكاً للمشاعر التي يمر بها. ثالثاً، تعبيرك عن المشاعر التي يمر بها الشخص الآخر وعكسها له يشجعه على الإفصاح عن الجزء الشعوري من الموقف. رابعاً، عندما يستمع المتحدث إلى مشاعره مصاغة مرة أخرى من قبل منصت متقبل للحديث، غالباً سيشعر أن هناك من يفهمه. وبذلك، من الممكن أن يتبدد الشعور بالوحدة الذي كان يمر به من خلال تلك الاستجابة المتعاطفة. وأخيراً، إذا اختار الشخص أن يتحدث عن مشاعره بصدق تام وبحرية مطلقة، فسيكون ثمة تطهير وتنفيس يحرر الشخص من التوتر ويمنحه شيئاً من التغيير العاطفي و/أو الروحاني.

عندما عاد زوج ماريون، جورج، من عمله، جلس في كرسيه مترهلاً وقال لها بكلمات متقطعة وبصوت يملؤه الحزن: "حسناً، لقد أنهيت ذلك المشروع الذي بدأته منذ أسبوعين". ذكرت ماريون أنها قبل أن تبدأ في تعلم زيادة تركيزها على لغة الجسد كانت سترد بعبارة مثل: "حسناً، إنني سعيدة لأنك انتهيت منه. الآن، ربما نستطيع أن نتناول عشاءنا في موعده لبعض الوقت" وكانت ستفوت فرصة التواصل. ولكن هذه المرة كان الأمر مختلفاً. انتبهت ماريون إلى إيماءات زوجها غير اللفظية، وجلست أمامه، وأجابته قائلة: "حتى بعد أن انتهيت من هذا المشروع، ثمة ما يزعجك، ولا تشعر بالرضا". وفي هذا الجو من التفاهم والتعاطف، ما لبث جورج أن تحدث عما يضايقه بالعمل. وتناقشا بصدق وفهم فلما وصلا إليه طوال سنوات زواجهما الثمانية.

## لغة واضحة ولكنها مربكة

على مر القرون، ظهرت صور استعارية وتشبيهية تتطابق مع لغة الجسد. فنحن نصف من يتملكهم الخوف بأنهم "يتجمدون خوفاً". ومن يشعرون بالغضب أحياناً "يرتجفون من الغضب". والأشخاص العدوانيون عادة ما "يكشرون عن أنيابهم". والأشخاص المتحفظون "يقفون ثابتين". والواثقون بأنفسهم "تغمرهم الحماسة" أو "شامخو الأنف" والأشخاص

عاقدو العزم "يصرون على أسنانهم". وعندما يحاول أحدهم التحكم في مشاعره فهو "يزم شفته العليا". وعلى الرغم من محاولة البعض إخفاء خجلهم، فإنهم "يتوردون خجلاً". إن ظهور مثل هذه التعبيرات في لغتنا يوضح أن جميعنا على دراية بقراءة لغة الجسد إلى حد ما.

ومع ذلك، معظمنا بإمكانه تحسين هذه المهارة. فبإمكاننا أن نركز المزيد من الاهتمام على لغة الجسد. وبإمكاننا أن نقرأها بفهم أكبر. وبإمكاننا أن نعكس توقعاتنا مرة أخرى إلى الآخرين بمزيد من المهارة والتعاطف.

وبالنسبة للكثير، تعد لغة الجسد أمراً متناقضاً. ففي بعض الأحيان، تكون الدلائل غير اللفظية واضحة للغاية فيتمكن الجميع من قراءتها بوضوح. وأحياناً أخرى، تكون قراءة لغة الجسد غاية في الصعوبة. فكثيراً ما يفسر المرء معنى هذه "اللغة الصامتة" تفسيراً خاطئاً، وعندما لا يهتمون بالتأكد من صحة تفسيرهم، قد تنجم العزلة والخلاف بلا داع.

يقول إدوارد سابير معلقاً على الطبيعة المتناقضة للغة الجسد إنها تعمل "وفقاً لشفرة معقدة وسرية لا تجدها في أي مكان، ولا يعرفها أي شخص، ولكن الجميع يفهمها".[١٧] ومع أن هذا التناقض لا شك باقٍ، إلا أن اهتمام القارئ الزائد بحل شفرة هذه الدلائل غير اللفظية قد يحسن طرق التواصل لديه تحسناً بالغاً.

# الخلاصة

لأن الكثير والكثير من صور التواصل بين المرء وغيره صور غير لفظية، فقراءة لغة الجسد هي إحدى أهم المهارات اللازمة للإنصات الفعال. وتلك العناصر غير اللفظية لها أهميتها لا سيما في فهم مشاعر الآخرين. وكثيراً ما نحاول إخفاء مشاعرنا من خلال التحكم في هذه الدلالات غير اللفظية. وهذه المحاولات غالباً ما تكون أقل نجاحاً من محاولات الخداع اللفظي؛ فالمشاعر غالباً ما تتسرب عبر جهودنا للتحكم في التعبيرات غير اللفظية. بعض الإرشادات تحسن من "قراءة" لغة الجسد:

- تركيز الاهتمام على أكثر الدلائل نفعاً: تعبيرات الوجه، والتعبيرات اللفظية، ووضع الجسد، والإيماءات، و"الأفعال".
- قراءة الدلائل غير اللفظية في سياقها الصحيح.
- الانتباه إلى التناقضات.
- إدراك المشاعر والاستجابات الجسدية.

ولغة الجسد لغة واضحة وسهلة. ولكن، أحياناً ما تكون قراءتها صعبة للغاية ولكن عندما يعكس من ينصت فهمه للغة الجسد الخاصة بالشخص الآخر بطريقة صحيحة وملائمة، من الممكن أن يتحسن تواصله مع الآخرين بشكل هائل.

## الفصل السابع

# تحسين مهارات الانعكاس

أود أن أسمعك بدقة، لذا سأكون بحاجة إلى أن أتحقق مما سمعته في مواضع مهمة حتى أتأكد تماماً أن المعنى الذي فهمته أنا هو المعنى الذي قصدته أنت. لقد لمحت المعنى الذي تقصده من خلال كلماتك، ونبرة صوتك، وتعبيرات وجهك، وإيماءاتك، وحركات جسدك. لكنه مجرد لمحات. لا بد أن أتحقق من هذا المعنى من آن لآخر بأن أكرر ما سمعته منك فتصدق على ما أقول، حتى تتيقن أن هناك من يسمعك.

كما أود أن أسمعك بعمق ووضوح ودقة حتى أكون قادراً -بالفعل- على أن أشعر بما تشعر، أتألم لما تتألم، كما أتمنى لك الحرية في أن تكون كل ما تصبو إليه.[1]

- ديفيد أوجسبيرجر

هناك بعض الإرشادات التي إذا اتبعتها فستجعل استجاباتك الانعكاسية أكثر دقة وأكثر نفعاً بالنسبة للمتحدث. تلك الإرشادات ستكون هي جوهر هذا الفصل، والذي سوف يوضح بإيجاز أيضاً ما الذي يمكن أن يفعله المنصت بخلاف الإنصات، كما سيبين متى يكون الإنصات الانعكاسي ملائماً ومتى لا يكون.

## إرشادات لتحسين الإنصات

بمجرد أن يتعلم الناس كيفية الانتباه إلى من يتحدث، واتباع نهجه في الحديث، والتفكير في مضمون حديثه ومشاعره، يكونون على استعداد لتحسين مهارات الانعكاس. الإرشادات التالية تساعدك حتى تكون منصتاً أفضل.

### لا تتظاهر بالفهم

هناك أوقات كثيرة لا تفهم فيها ما يقوله الشخص الآخر. ربما تستغرق في حلم من أحلام اليقظة. وربما تفكر في شيء قاله المتحدث من قبل. وربما لم يتمكن من يتحدث من توضيح ما يعنيه بوضوح. ومع أن الناس عادة ما يتظاهرون بأنهم ينصتون بحق وأنهم يفهمون ما قيل تماماً، إلا أنني أؤمن أنه من الضروري ألا تزيف فهمك. فالصدق يقتضي أن يقر من ينصت أنه تاه عن الحديث، ثم يحاول العودة مرة أخرى إلى سير الحديث. "يبدو وكأنني شردت بذهني بعيداً. هلا أعدت ما قلت؟"، "كنت منتبهاً إلى النقطة التي أصبح فيها زوجك مريضاً. أود أن أسمع مرة أخرى ماذا حدث بعدها".

### لا تقل للشخص الآخر إنك تعرف شعوره

عندما يشرع الناس في الإنصات بتأمل، يقول الكثير منهم أشياء كهذه: "أعرف تماماً ما تشعر به". ثمة أسباب عديدة تجعل هذه الاستجابة غير ملائمة. أولاً، هذه ليست حقيقة. فقراءتنا لمشاعر الآخرين لا تتجاوز التخمين أو التقريب. فلا أحد يعرف ما معنى أن يشعر بمشاعر الآخرين. وكذلك، تلك العبارة من شأنها أن تعوق محاولة الشخص الآخر لطرح التفاصيل التي تساعد من ينصت على فهم الحديث بدقة أكبر. أخيراً، لن يصدق المتحدث أنك تفهم حديثه بالقدر الذي تتظاهر به. كما أن *إخبارك* للشخص الآخر أنك تفهمه تماماً قلما يساعده أو يجديه نفعاً؛ ما يحتاجه هو *بيان* أنك بالفعل تفهم مشاعره إلى حد ما. والهدف هو أن تفهم تجربة الشخص الآخر بدقة وتعكس له معنى "أنا معك". حينئذ، دون أن تقول له "أنا أعرف مشاعرك"، سوف يشعر هو "أنك تفهمه حقاً".

### نوّع استجاباتك

ليس هناك استجابة واحدة "صحيحة" لعبارة معينة. ولقد لاحظنا بالفعل أن أي شخص

بإمكانه أن يستجيب بصمته، "بعباراته التشجيعية"، "بإعادة صياغة ما قيل"، بتوضيحه للمعنى المقصود أو باستخدامه لاستجابة إجمالية. كما رأينا كيف أن نص صيغة المعاني الانعكاسية من الممكن أن يتغير تغيرات بسيطة ليضفي على الاستجابة مزيداً من التلقائية والبساطة. ومع الممارسة، من الممكن أن تختفي تلك الصيغة أكثر من ذلك أو تسقط كلية.

لننظر إلى إحدى العبارات وبعض الاستجابات الانعكاسية التي تناسبها. سيدة في أواخر العشرينات من عمرها اشتكت إلى إحدى صديقاتها قائلة: "عادة ما تتدخل أمي في شئوننا. كم أتمنى أن تهتم بأمورها وحسب". من بين الاستجابات الممكنة:

- "أنت منزعجة لأن والدتك تتدخل في شئونك كثيراً".
- "تشعرين بالغضب لاقتحام والدتك لحياتك الخاصة".
- "يا له من تدخل!".
- "عندما تقتحم والدتك حياتك الخاصة، تشعرين وكأن استقلالك وخصوصيتك معرضان للتهديد".
- "تتمنين أن تعاملك أمك على أنك أصبحت ناضجة بالفعل".
- "تكرهين استمرارها في فرض آرائها عليكِ".

## ركز على المشاعر

تشارلز أريباين زار ابنته في كليتها في عطلة الآباء. وأثناء تناولهما الغداء سوياً، جرت بينهما تلك المحادثة:

كريستي: لا أرغب في البقاء هنا. الأمر صعب بالنسبة لي. كم أخشى أن أرسب. سيكون من الصعب مواجهة أصدقائي إن رسبت.

تشارلز: العمل صعب جداً.

كريستي: (والدموع في عينها الآن) إنني أخشى الرسوب.

تغاضى تشارلز تماماً عن مشاعر ابنته وتجاهلها. أخذ يقول لها إن السنة الأولى للمبتدئين هي دائماً أصعب سنة، وأنها ذكية، وأنها ستتمكن من إعادة تنظيم أمورها وسوف تنجح في هذا الفصل. انتهى هذا الحديث ببكاء كريستي وذهابها إلى غرفة النساء لتهدئ نفسها.

قال تشارلز وهو يخبرني بما حدث: "لم أذكر ما قلته لنا بشأن 'أهمية المشاعر وأولويتها في الحديث' إلا بعد أن أجهشت كريستي في البكاء. فلقد صمت آذاني عن الكلمات المعبرة عن مشاعرها. كان هناك الكثير من مثل هذه الأحاديث من قبل، ولكنني أخيراً أحاول الاستجابة إلى الجزء الخاص بالمشاعر في الحوار والإحساس به".

## اختر أكثر كلمات المشاعر دقة

المشاعر هي مفتاح التواصل الحقيقي المفعم بالحياة. وأثناء انعكاس المشاعر، ليس من

المهم تحديد نوع الشعور أو العاطفة الصحيحة وحسب، بل تحديد *الدرجة* الصحيحة للعاطفة. فيجب أن تتفق الكلمة الدالة على الشعور وتجربة من يتحدث. وقف رجل على حافة وادي جراند كانيون لأول مرة في حياته، يأسره جمال الألوان الحمراء والقرمزية المتغيرة بشكل دائم. وبعد صمت طويل، يتجه إلى زوجته ويقول لها بعين ملؤها الإعجاب وصوت يكسوه الاندهاش "يا له من منظر بديع. كم هو مهيب".

فتجيبه زوجته قائلة: "تعتقد أنه جميل".

يا لها من مسافة عاطفية طويلة بين التعبير بـ "بديع" و"مهيب" إلى التعبير بمجرد لفظة "جميل".

كلما كان من ينصت أكثر دقة في التعبير عن مشاعر الشخص الآخر، كان الإنصات أكثر جدوى. للأسف، معظم الناس لا يمتلكون سوى القليل من مترادفات كلمات المشاعر. وبتزويد كلمات المشاعر تلك ببعض الصفات، تستطيع أن تعبر عن درجة شدة الشعور بشيء من الدقة:

"تشعر *بقليل* من الحزن لموت الكلب".

"تشعر *ببعض* الحزن لأن كلبك قد مات".

"تشعر بحزن *شديد* على موت الكلب".

"تشعر بحزن *عميق* بسبب موت الكلب".

ومع أن بعض الكلمات مثل "بعض الشيء" و"للغاية" من الممكن أن تستخدم لتحديد درجة الشعور، إلا أنها تعد بدائل غير مثالية لمترادفات كلمات المشاعر التامة. مثلاً: "أنت منفطر القلب" أو "إنك تشعر بالاكتئاب" هي تعبيرات عن المشاعر أفضل من "أنت حزين للغاية".

إحدى طرق الوصول إلى كلمات مشاعر أكثر دقة هي أن تقرأ مراراً وتكراراً قائمة

| | | |
|---|---|---|
| رقيق | يائس | مفجوع |
| غاضب | مشدوه | مسرور |
| منزعج | مضطرب | نافع |
| تعرض للخيانة | خاضع | نبيل |
| في هناء | تواق | رهيب |
| كئيب | متعاطف | مجروح |
| مثقل | مفعم بالنشاط | هستيري |
| مفتون | مضني | تعرض للتجاهل |
| مخدوع | ساخط | تعرض للاستغلال |
| مبتهج | خائف | حانق |
| مدان | مرتبك | فزع |
| راض | أحمق | منعزل |
| منكسر | شديد الاهتياج | غيور |
| منهزم | مذنب | متقلب |

| | | |
|---|---|---|
| حنون | منبوذ | مريع |
| مُهمَل | مسترخ | مخيب |
| محب | هادئ البال | متعب |
| مغموم | حزين | واقع في شرك |
| يائس | مقتنع | قلق |
| عصبي | مرعوب | تعرض للغبن |
| حسن | مصدوم | حساس |
| مثار | حاقد | رائع |
| مسالم | مذهول | مهموم |
| مضطهد | غبي | بكّاء |
| مضغوط | عطوف | |
| تعرض للظلم | متوتر | |

بكلمات المشاعر مثل القائمة التالية:

وبعد أن تفعل ذلك ربما ترغب في تجميع كلمات المشاعر وتصنيفها وفقاً لمستويات شدة الشعور. الشكل ٧-١ هو جدول يساعدك على تخصيص مستويات لشدة الشعور وقوته بالنسبة لكلمات المشاعر.

عندما يذكر المتحدث حقائق عن قرار صعب، عادة ما يعكس المنصت الفعال مشاعر التناقض والتردد التي يمر بها المتحدث. تشارلين آدم عرض عليها ترقية لوظيفة مثيرة للتحدي. إذا قبلت تشارلين هذه الوظيفة الجديدة، فسوف تسافر بعيداً عن أهلها في رحلات العمل لعدة أيام كل شهر. وعندما وصفت مشكلتها لشخص تثق به، عكس مشاعرها قائلاً: "تشعرين وكأنك ممزقة بسبب هذا القرار" هذا الرد مكّن تشارلين من اكتشاف كل مشاعرها المتضاربة لأبعد حد.

## نمّ التعاطف اللفظي

التعاطف هو أن تنصت بقلبك وأذنيك معاً. إذا عكس من ينصت حديث الآخر بنبرات باردة جامدة لا دفء فيها، فقلما يشعر الشخص الآخر أن حديثه مفهوم.

من ناحية أخرى، نبرات الأصوات المتجاوبة مع الحديث قد تظهر بذاتها قدراً كبيراً من التفاهم. اختير جريج اللحن لنظم قصيدة To a Waterfowl لإيبسون. عندما سمع إيبسون اللحن لأول مرة، مسك بيد جريج وقال له هامساً، "فهمت! فهمت!" مثل هذه التجربة نجدها عندما يأسر منصت حساس ومتجاوب مع الشخص الآخر الحالة المزاجية لمن يتحدث ثم يعكس ذلك من خلال نبراته وكلماته.

ثمة ناحيتان من أهم نواحي نوعية الصوت يجب أن نذكرهما. أولاً القدر الذي تعبر

| مستوى شدة الشعور | حب | بهجة | قوة | حزن | غضب | خوف | ارتباك | ضعف |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| قوي | يعشق<br>يحب<br>يألف<br>يخلص<br>____<br>____<br>____<br>____ | منتش<br>مبتهج<br>مغتبط<br>متهلل<br>____<br>____<br>____<br>____ | شرس<br>قوي<br>شديد<br>جبار<br>____<br>____<br>____<br>____ | بائس<br>مكروب<br>يائس<br>مكتئب<br>____<br>____<br>____<br>____ | مستعر<br>ثائر<br>محتد<br>غضبان<br>حانق<br>____<br>____<br>____ | فزع<br>مروع<br>ذعر<br>قانط<br>____<br>____<br>____<br>____ | مرتبك<br>منزعج<br>مشوش<br>مبلبل<br>____<br>____<br>____<br>____ | محطم<br>عاجز<br>منتهٍ<br>واهٍ<br>____<br>____<br>____<br>____ |
| متوسط | يحن<br>يرغب<br>يصادق<br>يعجب<br>____<br>____<br>____<br>____ | متحمس<br>سعيد<br>فرح<br>مشرق<br>____<br>____<br>____<br>____ | فعال<br>عنيف<br>واثق<br>قادر<br>____<br>____<br>____<br>____ | كالح<br>كئيب<br>حزين<br>نكد<br>____<br>____<br>____<br>____ | مثار<br>مخيب<br>مثبط<br>____<br>____<br>____<br>____ | خائف<br>مرتعب<br>قلق<br>مرتاع<br>____<br>____<br>____<br>____ | مختلط عليه<br>غائم<br>حائر<br>تائه<br>____<br>____<br>____<br>____ | ضعيف<br>خرق<br>كليل<br>غير مؤهل<br>____<br>____<br>____<br>____ |
| ضعيف | يثق<br>يقبل<br>يعتني<br>يصدق<br>____<br>____<br>____<br>____ | مسرور<br>جيد<br>مقتنع<br>راضٍ<br>____<br>____<br>____<br>____ | بارع<br>مؤهل<br>كفؤ<br>____<br>____<br>____<br>____<br>____ | مهموم<br>ضجر<br>مستاء<br>مغموم<br>____<br>____<br>____<br>____ | منزعج<br>ضجر<br>متكدر<br>متبرم<br>____<br>____<br>____<br>____ | مضطرب<br>محتد<br>هائب<br>____<br>____<br>____<br>____<br>____ | متردد<br>غير واثق<br>مبهم<br>ملتبس<br>____<br>____<br>____<br>____ | واهن<br>غير فعال<br>كليل<br>____<br>____<br>____<br>____<br>____ |

الشكل٧-١: مستويات الشدة. تصنف كلمات المشاعر وفقاً لمستويات شدتها. وتختلف تلك الكلمات اختلافات طفيفة من شخص لآخر. وقد ترغب في نقل الكلمات المذكورة في هذا الجدول من مستوى أعلى إلى أقل والعكس. ولكن، معظم الكلمات، تعبر تقريباً عن نفس المستوى بالنسبة للكثير. ومن الممكن أن تملأ الفراغات الخالية بكلمات المشاعر المذكورة في الشكل ٧-١ (أو كلمات أخرى ترد على ذهنك)

به عن الدفء بصوتك. إذا كان صوتك خشناً، حاداً وعالياً، فغالباً لن توصل إلى الشخص الآخر اهتمامك به وقلقك عليه وقبولك لما يقول. أحياناً نطلب من المشاركين أن يفكروا في قدر اهتمامهم بالشخص الذي سوف ينصتون إليه ثم يتخيلوا أنه مثقل بمشكلة كبيرة. ثم يصدر هؤلاء أصواتاً لا كلمات للتعبير عن مشاعرهم المتعاطفة معه. وعندما يفعلون ذلك، عادة ما يستجيبون بنبرات صوتية منخفضة ويبطئون في حديثهم بعض الشيء.

كما يجب أن تعكس نبرة صوت من ينصت من وطريقته نبرة من يتحدث. فإذا تحدث الشخص بصوت تكسوه الإثارة عن أحد النجاحات التي حققها في حياته ثم استجاب الآخر بنبرة صوت رتيبة باردة، تفقد نبرة الحديث تأثيرها حتى إن كانت الكلمات معبرة تماماً. بعد أن ثارت إحدى السيدات غضباً لخيانة زوجها، أجابها من ينصت قائلاً: "أفعاله تشعرك بالغضب". الطريقة التي تحدثت بها تلك السيدة وعمق مشاعرها لم ينعكس منها إلا القليل في رد من ينصت (وفي الوقت نفسه، الإفراط والمبالغة في التأثير في الاستجابة غير ملائم بالمرة).

إحدى مشاكل محاولة تعلم مهارات التواصل من كتاب هي الافتقار إلى الأصوات وأنواعها. وعليه فإن تسجيل بعض المحادثات وتمثيلها وتجربتها لترى مدى تعاطف صوتك وأنت تنصت للآخرين قد تساعدك كثيراً في التعلم.

## اسعَ لتحقيق الوضوح والترابط

أحياناً كثيرة عندما نؤثر الإنصات إلى الآخرين، يكون الشخص الآخر يمر بمشكلة. والهدف من الإنصات في مثل هذا الموقف هو تيسير جهود من يتحدث للوصول إلى أفضل الحلول لمشكلته. وإذا نوقشت المشكلة باستخدام تعميمات غامضة، فسيكون من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، إيجاد حل لها. والحلول الغامضة للمشكلات الغامضة لا ينتج عنها تصرفات فعالة مؤثرة.

ثمة ثلاث طرق تمكن من ينصت من تعزيز الوضوح والدقة في الحديث. أولاً، بإمكانه أن يكون واضحاً ودقيقاً في ردوده واستجاباته. أحياناً يدلي من ينصتون بعبارات غامضة رداً على عبارات محددة تماماً. بالطبع، علينا أن نحاول على الأقل مضاهاة مستوى دقة المتحدث ووضوحه في استجاباتنا. ولكن، عندما يكون من يتحدث غامضاً، بإمكان من ينصت أن يستجيب بطريقة تجعل الحوار أكثر وضوحاً ودقة. في الحوار التالي، لاحظ التحديد والدقة في استجابات من ينصت.

جوان: لا يمكنني الذهاب إلى تلك الحفلة. كيف سأواجه أصدقائي؟ مشاكل الزواج أمر ممكن. إنما الانفصال، وربما الطلاق الآن أمر صعب.

هيلين: الذهاب إلى الحفل قد يسبب لك جرحاً بسبب الصورة التي قد يرسمها أصدقاؤك الآن لأنك انفصلت.

طريقة أخرى لتعزيز الوضوح والدقة في الحديث هي أن تطرح بعضاً من الأسئلة التي

تكشف الحقائق أو المشاعر. "هلا أعطيتني مثالاً؟" (كشف الحقيقة)... "كيف كان شعورك عندما قالت ذلك؟" (كشف المشاعر).

طريقة ثالثة لتعزيز الصراحة والدقة في الحديث هي أن تمنع المتحدث من المراوغة والدوران. عندما يسهب الشخص الآخر في حديثه، يقوّض من وضوح الحوار ومغزاه وقوته. وإذا استجاب من ينصت إلى تشتت المتحدث وحديثه المسهب بإيماء الرأس، وعباراته التشجيعية، وهكذا، فهو يعزز من هذا التشتت. فحتى إن كان الشخص يلعب دور المنصت، فمن الممكن أن يسهم في تحويل الحديث إلى حوار ذي مغزى.

وحتى تستجيب باستمرار، قد يكون ضرورياً أحياناً أن تقاطع من يتحدث. كثيرون يعتقدون أنه من السخرية أن يتضمن الإنصات الفعال مقاطعة من يتحدث. من الممكن، مع ذلك أن نقاطع سير الحديث باستجابة انعكاسية موجزة دون أن نخرج من يتحدث عن سير حديثه.

وعندما يقاطع من ينصت الأحاديث المطولة الهائمة باستجابات انعكاسية، عادة ما يحدث أمران. بعد بضع مقاطعات، يظهر من يتحدث ومن ينصت تناغماً بين الحديث والاستجابات الانعكاسية من شأنه أن يعزز تواصلاً أفضل. وعليه، أيضاً، عادة ما يتوقف المتحدث عن المراوغة في الحديث وغالباً ما يتجه مباشرة إلى مقصده.

## وفّر استجابات غير قاطعة ولكن حازمة

يدرك المنصت الفعال المؤثر أنه من المحال أن يفهم الشخص الآخر تماماً. إنما أفضل ما يمكنه تحقيقه هو فهم منطقي وتقريبي في الوقت نفسه. لهذا، يا حبذا أن نكون منفتحين دوماً ونحن نحاول فهم هذا الشخص المنفرد المتميز الذي يتحدث إلينا.

والأسلوب غير القاطع الذي نصوغ به استجاباتنا وتغيرات نبرات أصواتنا يجب أن يجعل من السهل على من يتحدث أن يقول لمن ينصت له: "لا، ليس هذا ما قصدت. دعني أوضح لك...". وبعدها يحاول الشخص الآخر أن يعكس العبارة الثانية بدقة أكثر.

مع أن بعض المبتدئين في تعلم الإنصات الانعكاسي يصوغون استجاباتهم الانعكاسية بصورة قاطعة للغاية، إلا أن الكثير من الناس تطغى على استجاباتهم التردد. فهم كثيراً ما يصوغون استجاباتهم الانعكاسية على صورة أسئلة. حتى إن قرأت الانعكاسات كعبارات، قد يرفع المتحدث صوته في نهاية الجملة ومن ثم يحولها إلى سؤال. والتردد الشديد عند من ينصت يخل بدوره في الحديث. فبدلاً من أن يعكس المنصت صورة واضحة دقيقة لما سمعه من المتحدث، قد يظهر خوفه وعدم استعداده ليجازف برد موجز ومحدد.

سيكون ثمة أوقات، بالطبع، يختلط عليك فيها ما يقصده من يتحدث. في تلك الأوقات، من الأنسب أن تقول أشياء كهذه: "لست متأكداً مما تعنيه. هل كان ما قصدته هو ________ أو ________ ؟".

والمنصت الفعال قد يكون متردداً في الوقت المناسب، وليس قاطعاً، ولكنه عادة ما يدلي باستجابات حازمة بما يناسب "تقييمه".

## اعكس مصادر من يتحدث

إذا كان من يتحدث على وشك العثور على حل لمشكلاته، فمن الضروري أن يكتشف المصادر المتاحة أمامه لمعالجة تلك المشكلات. قد يكون المتحدث منغمساً في مشكلاته وغارقاً فيها بشدة حتى إنه لا يدرك المصادر المتاحة وإن أشار إليها بشكل غير مباشر في حديثه. والمنصت الفعال ينتبه حتى إلى الإشارات المبهمة للمصادر الشخصية ثم يعكسها إلى من يتحدث:

أوليفر: لا أتقن التعامل مع الأرقام. أتجمد متى تصادفني تلك الأرقام. كم أخشى أن أفسد هذا التقرير التوقعي ببعض الحسابات الخاطئة. إذا استطعت يوماً التغلب على الأرقام، فسأتمكن من القيام بعمل جيد ومتقن لأنني أستطيع أن أرى الصورة العامة وأتوقعها وسأتمكن حينها من توقع الاتجاهات وحسابها بدقة عالية.

فريتز: (*مركزاً على نقاط الضعف*) التعامل مع الأرقام أمر صعب بالنسبة إليك بالفعل.

فريتز: (*مركزاً على المصادر*) تشعر بالإحباط لتعرضك للتعامل مع الأرقام في هذا التقرير، إلا أنك تشعر بالسعادة لقدرتك على توقع اتجاهات اقتصادية جديدة.

التركيز على المصادر بشكل واقعي أمر غاية في الأهمية. والسمة الأساسية لمن يشعرون بالقلق والتوتر هي شعورهم بخيبة الأمل. والمنصت الفعال لا يخفف من ثقل هذا الإحباط أو خيبة الأمل وحسب، إنما ينصت إلى مصادر المتحدث التي تمده بالأمل وتمكنه من حل مشكلاته ثم يعكسها له.

## اعكس المشاعر المفهومة ضمناً في الأسئلة

أحياناً كثيرة يشعر المبتدئون في الإنصات الانعكاسي بالارتباك ولا يعرفون ماذا يفعلون إذا طرح عليهم المتحدث سؤالاً مباشراً. يتبدد إصرارهم على استكمال استجاباتهم الانعكاسية في وجه السؤال لأنه في مجتمعنا قلما نمتنع عن الإجابة عن الاستفسارات. مثلاً، أخبرني موريس ريكوبيرو أنه كان قادراً على مقاومة سعيه وراء تقديم النصح وكان قادراً على التعبير عن المعاني التي قصدها شين ماكارثي إلى أن واجهه شين بسؤال هو طلب للنصيحة لا مفر.

شين: لقد فكرت في هذا الأمر كثيراً ولكنني لا أعرف كيف أتعامل مع الموقف. ماذا تفعل لو كنت مكاني؟

موريس: حسناً، لقد كنت في نفس الموقف بالفعل في عام ١٩٧٢. ولقد قمت بـ.... ولقد نجح ذلك معي حقاً.

وبعدها، وصف لي الموقف وقال: "أعرف أنني استخدمت عقبة إسداء النصح حينها، ولكن ماذا عساك أن تفعل عندما يطلب أحدهم منك النصيحة بشكل مباشر؟".

تلك مشكلة تواجه الكثير من المبتدئين في استخدام مهارات الإنصات الانعكاسي. أحد الخيارات هو أن تحل شفرة المعنى الحقيقي للسؤال. ما الشعور المضمر وراء هذا السؤال؟ ثم تعكس المعنى المراد. حديث موريس وشين كان ليسير على هذا النحو:

شين: لقد فكرت في هذا الأمر كثيراً ولكنني لا أعرف كيف أتعامل مع الموقف. ماذا تفعل لو كنت مكاني؟

موريس: هذا الأمر يشعرك بالحيرة والارتباك فعلاً!

شين: بالطبع. ربما لأنه أصعب شيء واجهته في حياتي.

دعنا نرى كيف تعامل مستمعان آخران مع الأسئلة باستخدام الاستجابات الانعكاسية.

تاد: مر عام على وفاة زوجتي. وما زلت أبكي لفراقها. هل سأتغلب على هذا الأمر يوماً؟

د. براندون: تخشى ألا تستطيع يوماً.

أو:

كارول: عندما أتعصب للغاية لا يسعني إلا الضحك. أحياناً لا أتوقف. لم أفعل ذلك؟

تيري: رد الفعل هذا يحيرك ويقلقك.

عندما يعكس من ينصت المعاني أو المشاعر التي يتضمنها السؤال، عادة ما ينسى المتحدث أنه وجه سؤالاً حتى وينغمس في مناقشة أعمق للموضوع ويحاول أن يلتمس حلاً من نسجه وتفكيره هو.

أحياناً، مع ذلك، عندما يحل المنصت رمز السؤال ويعكس المعنى للمتحدث، يغضب المتحدث ويعيد سؤاله مرة أخرى. حينها، قد يبين من ينصت أن دوره كمنصت هو أن يدلي باستجاباته وردوده التقييمية، لا أن يسدي النصيحة. وقد يقول الشخص الآخر: "ولكنك تمتلك مزيداً من الخبرة والحكمة... [وما إلى ذلك]. أنا بحاجة إلى نصيحتك بالفعل". وإذا اختار من يتحدث استكمال مناقشته، فقد يبدأ هو بالحديث، أو قد يجمل من ينصت حديثه كوسيلة لاستئناف الحوار. أحياناً يتفق كلاهما على إنهاء الحديث.

## تقبّل حقيقة أن العديد من الحوارات ستكون غير فاصلة

كثير من المنصتين ينفد صبرهم بسرعة. فهم يريدون التماس حلول لمشكلات دامت طويلاً في جلسة واحدة. إذا ذهب أحدهم إلى طبيب نفسي بسبب مشكلة ما، فقد يتوقع الطبيب أن يتابع المريض لعدة شهور أو حتى أعوام قبل أن يكتشف حلاً وافياً ونهائياً وينفذه.

وإذا ذكر هذا الشخص نفسه تلك المشكلة إلى جاره، فربما يتوقع هذا الجار أن يجد حلاً لكل شيء قبل أخبار المساء!

أحياناً كثيرة يناقش الشخص مشكلته مع زوجته أو أحد أصدقائه ثم يتركه دون الوصول إلى أي حل. عادة ما تكون لدى المتحدث رؤية أكبر لمشاكله والبدائل والخيارات المتواجدة أمامه. ولكنه ربما يحتاج إلى مزيد من الوقت ليفكر ملياً في تلك الأفكار والخيارات قبل أن يصل إلى قرار حاسم.

## استخدم استجابات انعكاسية موجزة

أحد أشهر أسباب التذمر بشأن الإنصات الانعكاسي هو أنه يستغرق وقتاً طويلاً. لا شك في ذلك؛ الإنصات المظهر للاهتمام يستهلك قدراً كبيراً من الوقت. ثمة ثلاث طرق أنظر من خلالها إلى تلك المشكلة، وأنا رجل منشغل وأكرس وقتي لتحقيق أهدافي.

أولاً، أنا أدرك أن تلك مسألة خاصة بالقيم. فإذا كنت أعتني بالفعل بأناس في حياتي وأهتم لأمرهم، فأنا أعرف أن إحدى الطرق التي أظهر بها صداقتي لهم هي قدر الوقت الذي أكرسه لهم ونوعيته. ومن القيم التي أتمسك بها أن أقضي مزيداً من الوقت وأنا أنصت لمن أحب وأتحدث إليهم.

ثانياً، أدرك أيضاً أن هذا الأمر له علاقته وتأثيره على الفعالية والكفاءة. عندما لا ينصت الناس إلى بعضهم البعض ولا يستجيبون لبعضهم، من الممكن أن يوفروا وقتهم على المدى القصير، ولكن على المدى الطويل، فإن سوء الفهم والعزلة الناجمين عن هذا التصرف يستهلكان وقتاً أكثر بكثير كما يتطلبان قدراً هائلاً من الجهد. ولقد أظهرت التجارب أنه عندما لا يكرس أصحاب العمل الوقت للإنصات إلى موظفيهم، وعندما لا يفهم موظفو المبيعات حاجات عملائهم، وعندما لا يستمع المدرسون إلى مخاوف تلامذتهم واهتماماتهم، تقل كفاءتهم وفعاليتهم في تحقيق المهام المطلوبة منهم. كثيراً ما يبدو الإنصات غير فعال، ولكن عندما يكون ثمة حاجات ماسة، أو مشاعر عميقة، أو مخاوف ذات مغزى، يكون الابتعاد عن الإنصات مضراً للغاية وقد ينتج عنه إضاعة الوقت والجهد والمال.

أخيراً، والأهم، أدرك أن الكثير من الإنصات الانعكاسي من الممكن أن نبذله في وقت قصير نسبياً. فمن الممكن أن أنصت بفهم دون أن أشترك في جلسة مشورة تستغرق ساعة. لاحظ أحد المدرسين تلميذاً يحاول جاهداً حل مسألة حسابية لكنه لم ينجح ثم أغلق كتابه بشدة. اتجه المدرس إلى مكان التلميذ وعبّر عما رآه من إيماءات غير لفظية: "الدرس صعب للغاية وتشعر بالخيبة". أحد الموظفين ما زال مريضاً ويعمل تحت وطأة الضغط. يقول له أحد زملائه: "من الصعب محاولة اللحاق بقدر معين من العمل بينما لا تزال مريضاً، أليس كذلك؟". في عائلة يتقاسم أفرادها المهام سوياً، بدا الزوج مرهقاً للغاية لأنه نظف المطبخ ونظف الأطباق. زوجته، والتي لم تسهم معه في ذلك لأن وراءها الكثير من الملابس لكيها، قالت

له: "من المرهق بالطبع أن تنظف الأطباق بعد يوم مرهق في العمل". أحياناً، تكون ابتسامة صغيرة، أو طرفة عين، أو ربتة على كتف هي جل ما يحتاجه الشخص الآخر لتعبر له عن فهمك له. والأشخاص الذين جربوا تلك الاستجابات الانعكاسية الموجزة كثيراً ما يقررون استخدامها على الأقل مرة واحدة كل يوم إما في المنزل أو العمل أو كليهما.

# ما وراء الإنصات الانعكاسي

من يتعلمون طريقة الإنصات الانعكاسي عادة ما يسألون: "هل من الممكن أو من الملائم أن نفعل شيئاً بخلاف الإنصات الانعكاسي عندما يكون الشخص الآخر في ضائقة أو يمر بمشكلة معينة؟". وعادة ما يتوق الناس بشدة إلى ترك الإنصات والبحث عن طريقة أسرع ولكنها أقل فعالية لمساعدة من يمر بضائقة. ولكن، ثمة أوقات يكون من الملائم فيها استخدام طرق أخرى بالإضافة إلى الإنصات.

## استجابات مطروحة وتبادلية ومضافة

نوعية الاستجابات التي يدلي بها من ينصتون تتراوح في متسلسلة ما بين "استجابات مطروحة" إلى "تبادلية" أو "مضافة". عندما لا تظهر الاستجابة فهماً دقيقاً لحديث الشخص الآخر، نطلق عليها استجابة *مطروحة*. وعندما يعكس من ينصت المشاعر الحقيقية للمتحدث ونفس مضمون الحديث تقريباً بنفس القوة التي عبر بها من يتحدث، توصف الاستجابة بأنها *تبادلية*. أما عندما يدلي من ينصت بالعديد من الاستجابات التبادلية ثم يتخطى ما قاله المتحدث، فهي استجابة *مضافة*. وقبل أن يدلي من ينصت باستجاباته المضافة، ينتهج الأطر المرجعية للمتحدث. ويجب أن ترتبط الاستجابات المضافة بما قاله من يتحدث عن نفسه. وهي عادة ما تساعد من يتحدث على أن ينظر إلى ما حوله بوجهة نظر أكثر موضوعية و/أو أن يتجه بفعالية أكثر إلى اتخاذ القرار وتنفيذه.

غير *أن الاستجابات المضافة لها خطرها*. فبعضها من الممكن أن تلحق الضرر بالعلاقة أو حتى الشخص الآخر. وبعض الأطباء النفسيين يعتقدون أن الاستشاريين المحترفين وحسب هم من يجب أن يستخدموا مثل هذه الاستجابات.

ولقد اكتشفت من تجربتي الخاصة وبملاحظة الآخرين (من بينهم بعض أشهر الأطباء النفسيين في وقتنا هذا) أن الاستجابات المضافة، بمجرد أن تستخدم، يدمنها صاحبها. فقد يتحكم المنصت في مشكلة الشخص الآخر. بدلاً من أن يساعد المنصت الشخص الآخر على إيجاد حل لمشاكله، عادة ما يتوقف عن دوره كمنصت ويصبح شخصاً ذا سلطة يتصدق بنصائحه على الشخص الآخر أو يجبره على إيجاد حل لمشكلته عندما لا يكون مهيئاً من الناحية العاطفية لذلك.

ومع أنني اكتشفت أن الاستجابات المضافة تجدي نفعاً في كثير من مواقف مساعدة

الآخرين، إلا أنني اكتشفت أيضاً أنها عادة ما تستخدم بشكل غير ملائم ودون تمرس. ومن القواعد المسلم بها: "عندما ينتابك الشك، لا تستخدم الاستجابات المضافة".

## بناء قاعدة للاستجابات المضافة

كثير من الاستجابات التبادلية التي يدلي بها المنصت الفعال تضع أساساً من الثقة والتفاهم قبل استخدام الاستجابات المضافة. فعندما يكون المرء غارقاً في عواطفه المتأججة، لا يكون مهيئاً من الناحية النفسية للإنصات إلى أي شخص. وعليه، يجب دائماً أن تسبق الاستجابات الدقيقة التعاطفية الاستجابات المضافة. وبمجرد أن ينتهي الشخص من الاستجابة المضافة، يجب أن يعيد بناء جدار الثقة بأن يعود إلى أسلوب الإنصات الانعكاسي.

كيف تعلم أنك أنصت بما يكفي لتبدأ في استخدام بعض الاستجابات المضافة؟ يجب أن تنصت إلى أن تكون قادراً على:

- أن ترى الموقف الذي يمر به الشخص الآخر من وجهة نظره هو: أن تفهم مضمون الحديث، ومشاعر من يتحدث، وقيمه وغيرها.
- أن تكون على يقين أنك لا بد أن تفعل شيئاً آخر غير التزام الصمت.
- معرفة الخطوات التالية الممكنة في هذه العملية قد تكون مثمرةً للغاية في تيسير حل المتحدث لمشكلته.

والمتحدث يظل بحاجة إلى استجاباتك الانعكاسية إلى أن:

- يتخطى المشكلة الثانوية ويصل إلى المشكلة الأساسية.
- يفصح عن مشكلته الأساسية ويشرع في فهمها.
- يشعر بتفهم الشخص الآخر له ولتعاطفه معه؛ يشعر بأن الشخص الآخر معه.
- يتقبل ذاته ومشاعره.
- يبدي استعداده للانتقال إلى المراحل الصعبة بالعملية التي من الممكن أن تصبح أكثر سهولة من خلال الاستجابات المضافة.

## مسألتان حول الاستجابات المضافة

هناك أمران على المحك ونحن نتحدث عما إذا كنا سنستخدم الاستجابات المضافة أم لا وكذلك مدى استخدامنا لها. أحدهما مسألة خاصة بالقيم؛ إلى أي مدى يكون من الملائم بالنسبة لي أن أحاول تشكيل حياة الشخص الآخر وصياغتها بينما هو في صراع مع مشكلته؟ المسألة الأخرى مسألة عملية؛ أيهما أفضل؟ إن سماعي لحديث كارل روجرز عن هذين الأمرين ساعدني كثيراً في التغلب على اندفاعي نحو استخدام الاستجابات المضافة بكثرة:

> أصبحت رغبتي في الاندفاع نحو إصلاح الأمور ورسم أهداف الآخرين وتشكيلهم والسيطرة عليهم ودفعهم نحو الطريق الذي أرغب أنا في سيرهم تجاهه أقل وأقل. وأشعر بمزيد

من السعادة ببساطة لأن أكون ذاتي وللسماح للآخرين بأن يكونوا ذواتهم. وأنا أعلم تماماً أن هذه تبدو وجهة نظر غريبة. فما الهدف من حياتنا إن لم نعلم [الناس] الأشياء التي نعتقد أنهم يجب أن يتعلموها؟

إلا أن الوجه المتناقض من تجربتي تلك هو أنه كلما كنت أكثر استعداداً لفهم وتقبل حقائق الشخص الآخر، زاد حافزه نحو التغيير. على الأقل ذلك هو أكثر أجزاء تجربتي إشراقاً وأحد أعمق الأشياء التي أعتقد أنني تعلمتها في حياتي الشخصية والمهنية.[1]

أوضح آخرون من العلماء السلوكيين أنه كلما قل شعور الشخص بالضغط من الآخرين من أجل تغيره، زاد احتمال تغيره.

وعلى الرغم من تلك المشاكل وهذه الاحتياطات، ثمة أوقات يكون من الملائم فيها استخدام الاستجابات المضافة. وفي أحاديث معينة، قد يكون من الملائم استخدام استجابة أو أكثر من تلك الاستجابات التي "تتخطى" الإنصات الانعكاسي.

## الاستجابة باللمس

ثمة أوقات تكون فيها الاستجابات غير اللفظية أنسب بكثير من أي كلمة تلفظ بها. عدد سبتمبر ١٩٨٦ من مجلة McCall's وصف كيف شاهد ديفيد كينيدي، على شاشة التلفاز، وفاة والده، روبرت كينيدي. الصحفي تيودور وايت وجد الطفل شبه مصدوم مما رآه. وايت "أخذ ديفيد بين ذراعيه، واحتضنه، وبكيا سوياً".[٢]

قد يعد اللمس اقتحاماً، وقد يعوق من فهم من يتحدث لذاته. فالمتحدث، مثل الكثير في الثقافة الغربية، قد يشعر بالتوتر لأي صورة من صور الاتصال الجسدي. ولكن، ثمة كثير من الأوقات تكون فيها ربتة على الكتف، أو لمسة دافئة، أو عناق حار ملائمة للغاية.

## إعطاء معلومات حقيقية

أحياناً يكون من المناسب بالنسبة لمن ينصت أن يتحدث عن معلومات حقيقية مع الشخص الذي يتحدث عن مشكلته. فبعد بناء قاعدة من الثقة والتفاهم، قد يتبادل الطرفان تلك المعلومات بصورة فعالة وبناءة إذا:

- كان الشخص الآخر مهيئاً من الناحية العاطفية لتلقي تلك المعلومات.
- كانت المعلومات التي تقولها لها صلة بالمشكلة الحقيقية للشخص الآخر.
- كنت على يقين أن الشخص الآخر لا يعرف تلك المعلومات بالفعل أو أنه يمكنه الحصول عليها بسهولة.
- كنت واثقاً في صحة تلك المعلومات.

اتبع جون، مستشار الإدارة، العديد من هذه الإرشادات في محادثته مع سيدة متدربة:

جون: إنك تبدين قلقة من عدم حصولك على مهمة القيادة المشتركة لبرنامج تدريب بنك ريدج القومي.

بيتسي: إنها ليست مهمة واحدة. أتساءل أحياناً عما إذا كان بإمكان المرأة النجاح في عالم الرجال.

جون: ترغبين في العمل في قسم التدريب، ومع ذلك لست متأكدة مما إذا كان سيتم قبولك به.

بيتسي: نعم. هل اكتسبت أي امرأة القبول التام في قيادة مجموعة من المديرين الرجال؟ أشك في هذا.

جون: أتعرفين أن واحدة من أفضل المستشارين في فريقنا امرأة. إنها تعمل بشكل رئيسي مع أعضاء الإدارة المتوسطة، غالباً مع مجموعات من الرجال. وتعد تقييماتها عالية باستمرار عن أي تقييمات لشخص آخر يعمل مع نفس هذا النوع من المجموعات.

بيتسي: سيكون من دواعي سروري أن أتحدث معها.

جون: سوف أخبرها عن حديثنا هذا وأرى إذا ما كان بإمكانها تخصيص بعض الوقت لقضائه معك.

ستلاحظ أن جون عكس مخاوف بيتسي، التي قرأ الدلائل عليها من خلال لغتها غير اللفظية. هذا يعمل كمفتاح للباب. ثم بعد ذلك، بعد أن عكس مخاوفها، شارك معها بعض المعلومات وثيقة الصلة بالموضوع. بعدها عرض أن يتخذ إجراءً عندما أظهر رغبته في محاولة ترتيب مقابلة.

## اتخاذ إجراء

هنالك أوقات يكشف فيها الإنصات الانعكاسي موقفاً يحتاج إلى علاج. قد ينخرط الناس في عملية الإنصات لدرجة أن ينسوا أن يتخذوا الإجراء المناسب! إن "لغة السلوك" تكون أحياناً أفضل استجابة يمكن أن نقدمها لشخص آخر. عندما يعاني طفل في إصلاح دراجته وتكون المهمة صعبة كثيراً بالنسبة له، يحتاج الأب أن يتوقف عن الإنصات ويبدأ المساعدة. عندما يغرق أحد ما في الحزن بسبب فقد أحد أحبابه، يكون الإنصات الانعكاسي مهماً للغاية؛ لكن الدعوة للعشاء يكون لها نفس الأهمية. تقول إحدى الحكم القديمة: "دعنا نحوّل حبنا لأفعال ونجعله حقيقة".[4]

## تيسير حل المشكلة

قد يكون الإنصات النشط هو كل ما هو مطلوب لمساعدة بعض الناس على الوصول لحل مشكلاتهم. رغم هذا، فأحياناً، قد يفقد الشخص الواقع في حاجة شديدة مهارات حل المشكلة. دون تولي أمر حل مشكلته نيابةً عنه، قد يرشد المنصت الفعال المتحدث خلال عملية حل المشكلة مثل العملية المذكورة في الفصل الرابع عشر من هذا الكتاب.

كما هو الأمر دائماً مع الاستجابات المضافة، يحتاج المنصت أن يبني قاعدة للثقة والفهم. يجب أيضاً أن يكون متأكداً من أن المتحدث يتعامل مع المشكلة "الأساسية" قبل مساعدته في

استخدام طريقة حل مشكلة فعالة.

## الإحالة

أحياناً سيطلب المتحدث معلومات أو مستوى من المساعدة لا يمكنك تقديمه. في هذا المواقف ربما تقرر أن تقترح عليه أن يسعى للحصول على المساعدة من شخص مؤهل.

وقبل اقتراح الإحالة إلى شخص مؤهل، يحتاج الشخص أن ينصت إلى ما وراء المشكلة المذكورة. يحتاج الشخص أن ينصت طويلاً بشكل كافٍ لبناء قاعدة للثقة والفهم. عند اقتراح إحالة إلى شخص آخر، يكون من المهم أن تنصت بنشاط لاعتراضات المتحدث، ومقاومته، ومخاوفه. إن الذهاب لشخص غريب أو زيارة مكتب غير مألوف من أجل مشاكل الشخص نادراً ما يكون سهلاً. يعتقد بعض الناس أن شيئاً ما بهم على غير ما يرام إذا تطلبوا هذا النوع من المساعدة. غالباً ما يكون الدعم الناتج عن الإنصات المستمر خلال الفترة الانتقالية جزءاً مهماً من الإحالة.

## الإفصاح عن الذات

سوف يخبر المنصت الفعال المتحدث من حين لآخر شيئاً ما عن حياته الخاصة. رغم ذلك، فإن إفصاحه عن ذاته ليس هدفاً في حد ذاته عندما يعاني الشخص الآخر من حاجة شديدة. بدلاً من ذلك، إنه يرتبط بهدف هذه العلاقة المساعِدة الخاصة. يحتاج المنصت إلى أن يحدد ما إذا كان إفصاحه عن نفسه مناسباً لمساعدة المتحدث على فهم نفسه بوضوح أكبر أم لا. إن الإفصاح عن الذات الفعال الذي يقوم به المنصت قد يكون أكثر فعالية من الاستجابة الانعكاسية.

قدم جيرارد إيجان هذه الأمثلة للإفصاح الذاتي الفعال وغير الفعال في موقف استشاري:

العميل: أبدو في أكثر حالاتي هماً عندما أستيقظ في الصباح. لا أرغب فحسب في مواجهة اليوم. إنه مخيف للغاية.

المستشار أ: لقد عشت هذا النوع من الانزعاج الصباحي في فترة من حياتي. لقد كان ذلك في الفترة التي قضيتها في مرحلة الدراسات العليا ولم أكن متأكداً من أني جيد بدرجة كافية فيها. لم أعرف ما أريد من الحياة. لكنها قد انتهت الآن.

العميل: هل تعتقد أن حالتك هذه كانت مرتبطة بعدم وجود معنى للحياة الدراسية؟

أو

العميل: أبدو في أكثر حالاتي هماً عندما أستيقظ في الصباح. لا أرغب فحسب في مواجهة اليوم. إنه مخيف للغاية.

المستشار ب: إن مجرد النهوض عن الفراش يصبح معاناة مؤلمة. أعتقد أني مررت ببعض هذا في مرحلة الدراسات العليا. إن هذا يجعل العالم يبدو مروعاً للغاية.

العميل: بالفعل إنها لمعاناة مؤلمة. لكني أعتقد أن العالم سيكون أكثر ترويعاً إذا استسلمت لهذه المعاناة.[٥]

إن الإفصاح الذاتي للمستشار (أ) نقل التركيز من العميل إلى موقفه الخاص. واستجابة لذلك، انتقل العميل إلى "خبرة محفزة". على الجانب الآخر، ربط المستشار (ب) إفصاحه الذاتي بموقف عميله ومزجه باستجابة متعاطفة. واستجابة لهذا، ازداد عمق استكشاف العميل لذاته.

## المواجهة

كمهارة مساعدة، تركز المواجهة الانتباه على التناقضات في سلوك المتحدث:

- بين ما يفكر فيه وما يقوله.
- بين ما يشعر به وما يقوله.
- بين ما يقوله وما يفعله.
- بين كلماته ولغة جسده.
- بين صورته الذاتية عن نفسه والطريقة التي يراه عليها الآخرون.
- بين الحياة التي يعيشها والحياة التي يرغب في عيشها.

إن المواجهة من المنصت تستخدم غالباً الصيغة "من ناحية، أنت تقول/تشعر/تفعل ـــــــ، ومن الناحية الأخرى، فأنت تقول/تشعر/تفعل ـــــــ". على سبيل المثال:

جريج (في وضع جسدي منهار، يتنهد، ويتحدث ببطء) أشعر بإثارة بالغة لإتمام خطبتي. إن كارول فتاة رائعة.

رودني من ناحية، أنت تقول إنك تشعر بالإثارة؛ ومن الناحية الأخرى، فإن جسدك مترهل وتتحدث بصوت ينم عن الشعور بالإحباط الشديد.

يجب أن يتم استيفاء ثلاثة شروط قبل القيام بمحاولة المواجهة. يجب أولاً أن يتم بناء قاعدة للثقة والفهم. ويجب أن تكون هذه القاعدة صلبة قبل محاولة المواجهة. ثانياً، يجب أن يدرك المنصت التعارضات التي يجب استكشافها. وأخيراً، يجب أن يكون المنصت متأكداً من أن المتحدث مستعد وقادر على القيام بالمهمة الصعبة لاستكشاف هذه المتناقضات. إن التوقيت والأسلوب غير المصدر للأحكام عاملان مهمان في مساعدة المتحدث على استخدام المواجهة بصورة فعالة.

بعد المواجهة، يعود المنصت إلى الاستجابات الانعكاسية لإعادة بناء قاعدة الثقة والفهم والتي قد تكون قد انهارت جزئياً. لا يجب أن يقوم الفرد بمواجهتين أو أكثر بشكل متتابع. بما أن المواجهات تكون مفيدة فقط في النواحي الحساسة التي يكون فيها الأشخاص دفاعيين للغاية، يجب أن يستخدمها المنصت بصورة نادرة، وبحرص شديد، وبمهارة؛ إن استخدمها أصلاً.

## حديث أنت-أنا

حديث "أنت-أنا" يعني النقاش حول المشاعر الحالية الجارية بين المتحدث والمنصت. إن معظم المشاكل التي يناقشها الناس معنا تكون مشاكل في العلاقات الإنسانية على الأقل بشكل جزئي. والمشاكل التي تميل إلى إزعاج المتحدث في علاقاته الأخرى على الأرجح ستبرز في حديثه معك. عندما يحدث هذا، من المفيد أن تتعامل مع ما يحدث حالياً بين المتحدث والمنصت.

كان الزوج يتحدث إلى زوجته حول تردده في تولي مهمة جديدة قد تستدعي انتقال الأسرة بأكملها إلى أمريكا اللاتينية لمدة سنتين:

جون: لا أدري إن كنت سأقدر على معالجة كل التعديلات التي يلزم القيام بها من أجل هذه الوظيفة. وأنا قلق حول الأطفال أيضاً. هل سيغضبون مني بسبب هذا الانتقال؟

بات: يمكنك أيضاً أن تقلق حول كيفية شعوري نحوك... هل سأتأقلم.

جون: حسناً، نعم، بالتأكيد، هذا مصدر قلق كبير.

بات: حسناً، لنتحدث حول هذا.

يتطلب الدخول في حديث "أنت-أنا" درجة عالية من النضوج. قد يكون الشخص الآخر يتخيل الصراعات التي يخوضها مع الآخرين فيك. أو قد يكون لديه مخاوف حقيقية للغاية. في أي من الحالتين، يجب أن يكون المنصت غير دفاعي ويحتاج أن يحذر من الإثارة إذا أراد أن تكون للمحادثة نتائج إيجابية.

# متى تنصت بشكل انعكاسي

هناك أوقات كثيرة يمكن استخدام مهارات الإنصات الانعكاسي فيها. إليك بعضاً منها:

## قبل أن تتصرف

لقد وفرت بعض المؤسسات التجارية آلاف الدولارات عن طريق تدريب كل موظفيهم على إعادة الصياغة قبل القيام بأي فعل. إن التواصل الشخصي غالباً ما يكون مضللاً. إن إعادة الصياغة البسيطة قد تكون أداة فعالة للغاية يمكن للفرد استخدامها لتحري الدقة عندما يُطلب منه القيام بمهمة.

تخصص بعض الشركات وقتاً في نهاية الاجتماعات لكي يمكن للناس أن يعيدوا صياغة خطوات العمل المتوقع منهم أن يخطوها أو المسئولين عنها نتيجة للاجتماع. ويدعي البعض أن هذا الاستخدام لإعادة الصياغة قد حسّن من نتائج الاجتماعات بشكل كبير.

## قبل أن تجادل أو تنتقد

يمكن تفادي العديد من المجادلات إذا فهم الناس حقاً ما يقوله الشخص الآخر. كم مرة سمعت فيها شخصاً خلال مجادلة ساخنة يقول: "هذا ما كنت أحاول أن أقوله طوال الوقت". كثيراً ما يتجادل الأشخاص بسبب أنهم لا يدركون أن كلاً منهم يؤيد نفس الجانب من الموضوع. حتى لو كان رأي الشخص مختلفاً عن رأيي، قد أفهم أو أتعلم من الخلاف عندما أكتشف، عن طريق الإنصات الانعكاسي، كيف توصل إلى هذه النقطة. سيكون هناك تفاصيل أكثر حول هذا في الفصل الثاني عشر حول الخلاف.

## عندما تخالج الشخص الآخر مشاعر قوية أو يرغب في التحدث عن مشكلة

عندما يشعر الشخص الآخر بالإثارة، أو الحماسة، أو الفرح، فهذا هو الوقت لكي يتم عكس ما يقوله. وعلى المنوال نفسه، عندما يشعر الشخص بإحباط، أو بالحيرة، أو بالغضب، أو بالتوتر، فهذا الوقت لكي تكون منصتاً انعكاسياً. عندما يأتيني شخص آخر بمشكلة يرغب في التحدث بشأنها، فهذا هو وقت الإنصات الانعكاسي بينما يصل لأفضل حلوله الخاصة بمشكلته الخاصة.

## عندما يتحدث الشخص الآخر "بالشفرة"

عندما تظن أن الشخص الآخر يقوم بتشفير رسالته، فهذا يشير إلى وجود مشاكل أو مشاعر يصعب التعبير عنها. إن أفضل طريقة لمساعدة الشخص على التعبير عن هذه المشاعر هي الإنصات بشكل نشط. يمكن للإنصات الانعكاسي أن يساعد في هذه الأوقات على فك تشفير الرسالة وكشف النقطة الحقيقية التي يعاني المتحدث في قولها.

## عندما يرغب الشخص الآخر في توضيح مشاعره وأفكاره

في بعض الأحيان، يرغب الناس في حل لمشاكلهم. وفي أوقات أخرى، لا يسعون للبحث عن حل ولكنهم يرغبون فحسب في استكشاف الموقف مع صديق. إن مجرد مشاركة معضلة مع صديق دون التوصل لأي خطة معالجة محددة يمكن أن يكون مفيداً تماماً في بعض الأوقات. لسوء الحظ، يصاب بعض المنصتين بالإحباط عندما يغادر المتحدث دون الانتهاء من حل مشكلته.

## خلال "محادثة مشتركة مباشرة"

في العديد من المواقف حيث يكون الإنصات مناسباً، يكون تركيز الانتباه على المتحدث، وتكون مصادر كلا الطرفين موجهة نحوه. رغم ذلك، في المحادثة المشتركة المباشرة، يتشارك الطرفان تركيز الحوار مناصفة. يبدأ كلا الشخصين المحادثة بالإضافة إلى عكس ما يقوله

الآخر. في هذه الحالة، يشارك الشخص وجهة نظره بعد أن يكون قد عكس ما قاله الشخص الآخر. نادراً ما تكون المحادثة المشتركة المباشرة مناسبة للمحادثات الخفيفة. عند التحدث حول أمور ذات أهمية بالغة لطرف واحد أو لكلا الطرفين، أو عندما ينطوي الأمر على خلاف، يمكن أن يكون هذا النوع من المحادثات ذا أهمية كبيرة.

## عندما تتحدث إلى نفسك

أخبرني المتخصصون في الطب أننا جميعاً نتحدث مع أنفسنا. عندما تتحدث مع نفسك حول مشكلة كبيرة، من المهم أن تستمع بانتباه كافٍ لنفسك حتى تصل لقرار صحيح.

عادة، عندما يتحدث الشخص مع نفسه، نادراً ما ينصت على الإطلاق. أو أنه يضع لنفسه عقبات على الطريق. على سبيل المثال، قد يؤنب نفسه قائلاً: "يجب عليك أن،.." أو قد يحبط نفسه قائلاً: "لن تكون أبداً قادراً على فعل هذا"؛ أو أي شيء آخر من هذا القبيل.

والأكثر تفاؤلاً، يمكنك أن تعكس محتوى محادثتك والمشاعر بالأخص إلى نفسك. يمكنك أن تلخص وتهتم نفسياً بنفسك خلال فترات الهدوء والصمت. إنه لأمر مدهش بشدة مدى مساعدة أن تنصت بشكل انعكاسي لنفسك.

يمكنك حتى أن تنصت لإشارات جسمك بهذه الطريقة. يمكن أن يعكس الشخص الذي يعاني من ألم في الرأس كأنه يتحدث إلى جسده:

أنا: لقد عملت معي باجتهاد اليوم. وأنت تبدأ الآن في الشعور بالإجهاد.

الرقبة والرأس: (*ترسل المزيد من إشارات التعب البدني*)

أنا: أتقول إن هذه مجرد البداية وأن الوضع سيسوء أكثر قريباً؟

الرقبة والرأس: (*لا تزال العضلات متوترة من الضغط العاطفي طوال اليوم*)

أنا: تريدني أن أتمدد وأريحك قبل أن تصل لمرحلة الألم المزمن. أراهن أنك ترغب أيضاً في جلسة تدليك.

على الأقل لقد سمعت الآن جسدك يشتكي من طريقة إساءتك إليه. ببساطة، إن قضاء لحظة في الإنصات يفيد في بعض الأوقات. في أوقات أخرى، بالطبع، يلزم تغيير في السلوك.

## عند مواجهة أفكار جديدة في كتاب أو محاضرة أو في العمل

عندما أواجه أفكاراً جديدة، أجد أن استخدام مهارات الإنصات النشط لفك تشفير معاني المؤلف أمر مفيد. أسمي هذا *التقمص الفكري*. تعلمت هذا عندما كنت طالباً في الدراسات العليا أعد بحثاً عن جون كالفين، المفكر المعروف بتبني فلسفة الجبرية. لقد أصبت أنا نفسي بالدهشة من مدى براعة منطقي في دحض حجج كالفين، وقد أفاد معلمي أن منطقي رائع؛ لكنه أضاف: "أنت لم تصارع المشكلة التي كان كالفين يواجهها". كان المعلم على حق

تماماً. من السهل انتقاد الأفكار حتى لو كانت تخص مفكراً عملاقاً طالما أن الشخص لا يعالج المشاكل التي يحاول أن يفهمها. ما زلت لا أتفق مع كالفين، لكني أدرك الآن أنه كان يواجه مجموعة من المشاكل أكثر عمقاً وتعقيداً مما كنت أواجه أنا. أحترمه من أجل آرائه وقد تعلمت منه.

علي أن أعمل بشكل مستمر على التعاطف الفكري. إنه لأمر سهل أن أنبذ الأفكار التي لا تجد ترحيباً فورياً في عقلي. بينما أدرّس مهارات التواصل ودورات أخرى للمدراء، ورجال المبيعات، والمعلمين، وآخرين، أجد أنه من النادر أن يتواجد شخص لا يعاني ليكون منفتحاً تجاه الأفكار والمناهج غير المألوفة.

## متى لا تنصت بشكل انعكاسي

يفسد بعض الأشخاص الشيء الجيد عن طريق استخدامه في وقت خاطئ. هذا ينطبق بشكل خاص على الإنصات الانعكاسي. عندما لا يكون هناك سبب محدد للإنصات الانعكاسي، لا تبذل مجهوداً في القيام به. هناك أوقات ستشير لك فيها حاجة الآخر إلى وجوب إلزام نفسك بالإنصات الانعكاسي. ورغم ذلك، فإن الإنصات الانعكاسي عمل. ومن غير الصحي للعلاقة إذا كان أحد طرفي العلاقة أو كلاهما يبذل مجهوداً دائماً في تحسين العلاقة عندما يكونان معاً. إن العلاقات تزدهر عندما يكون هناك لحظات عديدة حميمة سعيدة. عندما تكون العلاقة دائماً عملاً بالنسبة لشخص واحد، تتحول سريعاً إلى عائق لكلا الطرفين.

### عندما لا تكون قادراً على أن تتقبل الآخر دون انتقاد

عندما تنصت بشكل انعكاسي، يميل الشخص الآخر إلى إنزال درعه الدفاعي. إنه يصبح أكثر ضعفاً أمامك. فإذا أصبحت واعظاً أو مطلقاً للأحكام، أو بطريقة ما أظهرت عدم قبولك له، فعلى الأرجح سيجرحه هذا الأمر أكثر مما لو كنت استجبت بطريقة مصدرة للأحكام من البداية. إذا شعرت بأنه يجب عليك أن "تهاجم" شخصاً ما بأحكامك، فقم بهذا في البداية ودون أن تظهر بمظهر المساعد.

### عندما لا تثق في أن الآخر سيجد حله الخاص

تتمثل إحدى النظريات الأساسية للإنصات الانعكاسي في أنه عندما يعاني الشخص الآخر من مشكلة، يكون هو عادة أفضل شخص لحلها. إن الهدف الأساسي من الإنصات

النشط يتمثل في تسهيل حله لمشكلته. هناك العديد من الأسباب لوجوب احتفاظ كل شخص بمسئولية حل مشاكله:

- الشخص الآخر الذي يعاني من المشكلة لديه معظم البيانات. بغض النظر عن مدى كشفه لها ومدى إنصاتي، سيكون لدى الشخص الآخر بيانات أكثر حول موقفه مما يمكنني الحصول عليه.
- الشخص الآخر يتحمل جميع المخاطر. إذا لم يكن الحل جيداً بالدرجة التي يبدو عليها في الظاهر، يجب أن يعاني الآخر من العواقب.
- يجب أن يقوم الشخص الآخر بتنفيذ الحل.
- ثقة الآخر وشعوره بالمسئولية الذاتية يزيدان عندما يضع وينفذ حلوله الخاصة. إنه يقطع خطوات كبيرة نحو تحديد مصيره الخاص.
- سأستفيد أنا والآخر عندما يصبح هو أقل اعتماداً عليّ كمنصت/مساعد.

لا "يقتنع" بعض الناس بهذه النظرية. في كثير من الأحيان يظن الآباء، والمعلمون، ورؤساء العمل، وآخرون أن خبرتهم الأكبر و/أو ذكاءهم يجب أن يقدم الحل. أحياناً يوافق بعض الناس في الظاهر على نظرية أن الشخص الذي يعاني مشكلة يكون في موقف أفضل بالنسبة لحلها. رغم ذلك، عملياً ينظرون إلى حلهم على أنه أفضل من أي شيء يمكن أن يتخيله الشخص الآخر. لذا فهم "يدفعون" حلهم. عندما يتم إغرائي بفرض حلولي على الشخص صاحب المشكلة، أحاول أن أتذكر كلمات كلارك موستاكاس، وهو عالم نفس في معهد ميريل بالمر في ديترويت:

> بشكل أساسي، لا يمكن أن أكون مسئولاً عن شخص آخر. يمكن فقط أن أشارك في حياته، بغض النظر عما قد تعنيه هذه المشاركة بالنسبة له. لكن في النهاية، يكتشف معانيه الخاصة، ومصادره الخاصة، وطبيعته الخاصة، وكينونته الخاصة.[٦]

## عندما لا تستطيع "الانفصال" عن الشخص الآخر

المنصت الجيد يكون قادراً على الدخول في خبرة الشخص الآخر ورغم هذا يظل منفصلاً. أخبر صبي والده عن "صبي متنمر" أكبر منه ضربه في الملعب. كان الأب غاضباً ومصراً على الاتصال بوالدي ذلك الصبي. لقد سمح لنفسه بالإفراط في التورط. لقد استولى على مشكلة ابنه. مثل هذا "المنصت" لم يكن قادراً على الحفاظ على مسافة صحية في علاقة الإنصات. لقد تمت "إثارته" عاطفياً عن طريق كشف الآخر للمشكلة، وهذا جعل من المستحيل بالنسبة له أن ينصت بفعالية.

## عندما تستخدم الإنصات كوسيلة لإخفاء نفسك

يقع بعض الأشخاص في دور المنصت بشكل مستمر. فنادراً ما يكشفون عن أنفسهم. ونادراً ما يؤثرون في الشخص الآخر. إنهم ليسوا حقيقيين، وعادة يكون إنصاتهم بلا طائل بالنسبة لهم وبالنسبة للمتحدث. يستخدم أشخاص آخرون الانعكاسات ليقوا أنفسهم عواطف الآخرين "السلبية". إذا كان المتحدث غاضباً، ولا يرغب المنصت في الإحساس بغضب الشخص الآخر، فربما ببساطة يعكس بتلاعب. يظهر هذا مدى "نضجه" في التعامل مع الموقف. إذا لم يشعر المنصت بقوة غضب الشخص الآخر، وإذا أظهر انعكاساً من دون الدخول الجزئي على الأقل في إطار إشارات الشخص الآخر، فعلى الأرجح سيصنع فجوة في العلاقة. إن هذا النوع من الإنصات "الجبان" لا مكان له في العلاقة الصادقة.

## عندما تشعر بالضغط، أو التشاحن، أو الاستنزاف الشديد

من المهم أن تكون قادراً على تمييز تلك الأوقات عندما لا تكون أفضل شخص للإنصات لشخص معين. ربما أن ذاتك الداخلية تمر بمرحلة عدم اتزان ولهذا لا يمكن أن تكون منصتاً جيداً لأي شخص في الوقت الحالي. لقد استغرق هذا مني بعض الوقت، لكني وصلت تدريجياً إلى قبول هذه الحقيقة. يحتاج كل شخص العديد من المستمعين في حياته. سيكون هناك أوقات يكون كل منا فيها غير مستعد داخلياً للإنصات. إذا شعر الشخص الآخر أنه ليس لديه أحد آخر يتحدث معه، فهذا حظ سيئ بالفعل. لكن هذه هي مشكلته التي عليه حلها، وليست مشكلتي. على الأرجح سوف أزيد الأمر سوءاً أكثر مما أصلحه إذا حاولت أن أنصت عندما لا أكون مستعداً داخلياً لأن أتواجد من أجل هذا الشخص.

لا يوجد سبب لوجوب الإنصات بنشاط لأي شخص. بقدر ما أحب زوجتي وأرغب في أن أكون حاضراً للإنصات لها، هناك أوقات أكون فيها غير راغب أو غير قادر على دفع ثمن الإنصات العاطفي. إذا بدأت محادثة "ثقيلة" في أحد هذه الأوقات، أخبرها أنني لست مستعداً للإنصات في الوقت الحالي.

# الأخبار الجيدة والأخبار السيئة

الأخبار الجيدة هي أن الإنصات أحياناً يكون خبرة جميلة. والأخبار السيئة هي أنه يمكن أن يكون حملاً ثقيلاً. كما اعترف أحد المنصتين "إن كل جزء من الإنصات لا يكون ميكانيكياً

بشكل خالص يعد محنة شخصية".[٧] إذا بذلت جهداً منتظماً من أجل استخدام المهارات المذكورة في الفصول السابقة، فأنت تعرف شيئاً عن حمل الإنصات بشكل عاطفي لشخص آخر.

والإنصات ليس سهلاً أبداً. إنه يتضمن التغلب على الميل المألوف نحو وضع عقبات على الطريق. إنه يتطلب درجة معينة من النضج، درجة معينة من السمو الذاتي، وانفتاحاً لفهم القيم ووجهات النظر المختلفة تماماً عن قيمنا ووجهة نظرنا. وعندما ننصت حقاً، تتغير أحياناً قيمنا وأفكارنا الخاصة. والإنصات جيداً يعني أن تكون منفتحاً. إذا أنصتّ بشكل متعاطف، فبالتأكيد ستشعر بأن قلبك يعتصر. على الرغم من أن المنصت الفعال يحافظ على بعض المسافة العاطفية بينه وبين ألم المتحدث، فإنه لا يكون منعزلاً عن اختبار الألم الذي يسحق الشخص الآخر. وأيضاً، قدرة المرء على الإنصات قد لا يتم تقديرها، أو قد يتم استغلالها.

إن الإنصات عملية متطلبة للغاية ومن ثم لا يجب الدخول فيها بخفة. يدخل المنصت الخبير علاقة المساعدة بحذر مع معرفة أنها تتطلب وقتاً، ومجهوداً، وتضحية من جانبه. أشار جورج جازدا إلى أنه إذا قيّم المنصت قرار المساعدة بعناية، فهذا أمر ينال احتراماً أكبر من جانب الشخص صاحب المشكلة. ولا يجب على المنصت أن يدخل موقفاً يكون من الراجح أنه لن يكون ذا فعالية فيه. إن هذه الجهود مكتوب لها الفشل، وعلى الأرجح سوف تؤذي المتحدث بالإضافة إلى إحباط المنصت.[٨]

## الخلاصة

تتضمن بعض إرشادات تحسين الإنصات الانعكاسي:

- لا تزيف التفهم.
- لا تخبر المتحدث أنك تعرف كيفية شعوره.
- نوّع إجاباتك.
- ركز على المشاعر.
- اختر أكثر الكلمات دقة للتعبير عن المشاعر.
- أظهر تعاطفاً صوتياً.
- جاهد من أجل الصلابة والترابط.
- قدم استجابات غير قاطعة ولكن حازمة.
- اعكس مصادر المتحدث.
- اعكس المشاعر المتضمنة في الأسئلة.
- اعكس خلال التفاعلات القصيرة.

كثيراً ما يتساءل الناس إذا كان هناك وقت يكون من الجيد ممارسة ما هو أكثر من مهارات الإنصات عندما يواجه شخص ما مشكلة. تميل الاستجابات المضافة إلى أن تنطوي على مخاطر، لكن يمكن أحياناً أن يتم استخدامها بعد بناء قاعدة للثقة. تتضمن الاستجابات المضافة الاستجابة بلمسة، وتقديم معلومات واقعية، والقيام بأفعال، وقيادة الشخص الآخر خلال عملية حل المشكلة، والإحالة، والإفصاح الذاتي المناسب، والمواجهة، وحديث "أنت-أنا". بعد القيام باستجابة مضافة، من المفضل عادة استخدام استجابات انعكاسية لاحقة.

هناك العديد من المناسبات التي تتطلب الإنصات الانعكاسي:

- قبل أن تتصرف.
- قبل أن تجادل.
- عندما تخالج الشخص الآخر مشاعر قوية أو يرغب في التحدث عن مشكلة.
- عندما يتحدث الشخص الآخر "بالشفرة".
- خلال "محادثة مشتركة مباشرة".
- عندما تتحدث إلى نفسك.
- عند مواجهة أفكار جديدة في كتاب أو محاضرة أو في العمل.

من المهم أن تعرف متى لا تنصت بشكل انعكاسي:

- عندما لا تكون قادراً على أن تكون متقبلاً.
- عندما لا تثق في أن الآخر سيجد حله الخاص.
- عندما لا تستطيع "الانفصال" عن الشخص الآخر.
- عندما تستخدم الإنصات كوسيلة لإخفاء نفسك.
- عندما تشعر بالانزعاج أو الاستنزاف الشديد.

على الرغم من كون الإنصات آسراً للغاية، فإنه أيضاً نشاط متطلب كثيراً لا يجب الدخول فيه بخفة. إذا تم أداؤه بشكل جيد، فإنه يمكن أن يكون عبئاً على المنصت؛ وإذا تم أداؤه بشكل سيئ، فإنه ربما يصبح عبئاً على المتحدث.

# الجزء الثالث

# مهارات الحسم

إذا لم أساعد نفسي، فمن ذا سيساعدني؟
وإذا عشت لنفسي فقط، فماذا أكون؟
وإن لم يكن الآن، فمتى؟[1]

– هليل

## الفصل الثامن

# ثلاثة اتجاهات للعلاقات

التواصل الصريح الصادق. تعلم الاسترخاء وتقليل القلق. تلبية المزيد من احتياجاتك. تعلم المهارات الاجتماعية التي تشكل علاقات شخصية أقرب. أن تكون قادرا على التعبير لفظاً وفعلاً عن المشاعر الإيجابية والسلبية والأفكار والمشاعر دون الشعور بهذا القدر الكبير من القلق أو الشعور بالذنب ودون انتهاك كرامة الآخرين. تحمل مسئولية كل ما يحدث لك في حياتك. اتخاذ المزيد من القرارات والخيارات الحرة. أن تتخذ من نفسك صاحباً وتحافظ على كرامتك واحترامك لنفسك. أن تدرك أن لك حقوقاً وقيماً معينة لا يمكن التضحية بها. أن تقدر على حماية نفسك من استغلال الآخرين أو خداعهم لك. وأنت تعرف متى ينتج عن السلوكيات الحاسمة عواقب سلبية ومتى ينتج عنها عواقب إيجابية.

بشكل أساسي، هذا هو حسب ما نعتقد كل ما تتضمنه تدريبات الحسم. فهي ليست تدريباً عدوانياً تتعدى من خلاله على حقوق الآخرين وكرامتهم، وهي ليست وسيلة للسيطرة على الآخرين وخداعهم من أجل التفوق عليهم وحسب. بل على العكس، تدريبات الحسم، من وجهة نظرنا، مبنية على أساس الاحترام؛ احترام الذات، واحترام الآخرين، واحترام مبادئك وقيمك.[1]

– شيروين كولتر وجوليو جويرا
أخصائيان في علم النفس السريري

# الإنصات والحسم:
# الين واليانج للتواصل

في الفكر الصيني القديم، أشار المصطلحان الين واليانج إلى فئات قطبية، والتي، مع كونها مختلفة، كانت أوجهاً مترابطة ومكملة لبعضها البعض من أوجه الوجود (انظر الشكل ٨-١). والين واليانج كل منهما ضروري بالنسبة للآخر. ولقد كان هدف فلاسفة الين واليانج هو تحقيق توازن كامل بين المبدأين.



**الشكل ٨-١** رمز الين-يانج

وأنا أفضل أن أنظر إلى الإنصات والحسم باعتبارهما الين واليانج للتواصل. فالعلاقات المهمة والأساسية تتضمن كلاً من الإنصات والحسم معاً. يانج الحسم هو أن نظهر للآخرين ما نشعر به وما نحتاجه وما نتمناه. وين الإنصات هو التفاهم والقبول اللذان نبديهما للآخرين في أوقات الضيق أو الفرح. الآن الين واليانج (الإنصات والحسم) هما السبيل إلى تواصل حقيقي مفعم بالحياة. وإذا كان الشخص يعاني من قصور في أي من هذين العنصرين، فإن نضجه التواصلي لن يكتمل. وإذا كان أي من الطرفين يفتقر إلى الإنصات أو الحسم، في هذه الحالة تعجز علاقتهما في تحقيق ما ترمي إليه.

ولقد لاحظنا كم العيوب المحيطة بمهارات الإنصات والتي تذخر بها مجتمعاتنا. وللأسف، الحسم من المهارات النادرة أيضاً. فخبراء مهارات التواصل يعتقدون أن أقل من ٥٪ من السكان يتوقع أن يتواصلوا بحسم.[٢] مما يعني أننا لا نناقش الأمور الجوهرية أو المهمة الشخصية وغيرها في معظم حواراتنا. ومما يمثل هذه الحقيقة بعض الشيء ما عبر عنه أحد كتاب الزاوية وهو يصور حواراً بين أم وابنتها في لحظة مؤثرة بالنسبة لكل منهما. قالت الأم بصوت ملؤه الحزن "نحن لا نبوح مطلقاً بالأشياء المهمة بيننا".[٣]

# أساليب تنمية الحسم

كما أن هناك طرقاً لتحسين قدرتنا على الإنصات، فهناك طرق عملية لتحسين مهارات الحسم. منذ ستينيات القرن الماضي ركزت كثير من الأبحاث والتجارب على كيفية تحسين مهارات الحسم أكثر من أي وقت مضى. لقد أصبح هذا الموضوع مشهوراً للغاية وذلك لأن

الكتب والمقالات المتواجدة بالمجلات حول الحسم غمرت الأسواق. ولقد شكلت كثير من الوكالات ورش عمل وحلقات دراسية حول مهارات الحسم كما أن بعض الكليات أوضحت أن الدورات التدريبية التي تتناول هذا المجال تتلقى أكبر إقبال.

من الأشياء الأساسية التي تجذب الناس للالتحاق بتدريبات الحسم هي أنها فعالة. مثلاً، أوضحت دراسة أجرتها جامعة ميسوري بشأن قيمة بعض برامج الحسم التدريبية الخاصة بها أن ٨٥٪ من المشاركين بهذه البرامج تعرضوا لبعض التغيرات في حياتهم نتيجة لممارستهم هذه التدريبات. كما أوضحت نسبة مماثلة من المشاركين أنهم استطاعوا الحفاظ على مهارات الحسم وتنميتها في فترة ما بين ستة إلى ثمانية عشر شهراً منذ استكمال التدريبات.[٤] ومما لا شك فيه أن ثمة اختلافات نوعية أساسية بين هذه البرامج التدريبية. ولكن، من أهم أسباب شهرة هذه التدريبات هي أن أساليبها عملية تماماً. وكثير من الناس يجدونها قابلة للتطبيق على الفور كما ينجحون في استخدامها إلى حد كبير.

هذا الفصل يوضح ما المقصود بكل من أوجه الحسم الدفاعية والمؤثرة، كما يفرق بين الحسم وبين كل من الخضوع والعدوانية، ويوضح مزايا كل من هذه الاتجاهات وعيوبها. وينتهي الفصل بالتركيز على أهمية الاختيار المسئول كهدف منشود في تدريبات الحسم. إن الأشخاص الذين يفهمون المعلومات والبيانات الواردة في هذا الفصل تمام الفهم يسهل عليهم تعلم مهارات التواصل الحاسم الواردة في الفصول التالية في هذا الجزء من الكتاب.

## الحاجة إلى حماية مساحتنا الشخصية

لكل منا مساحته الخاصة المتفردة؛ منطقة نفوذ حقيقية، ونفسية، ومنطقة خاصة بالقيم تخصه هو. تختلف هذه المساحة في الحجم وفي أشياء أخرى كثيرة من شخص لآخر. وبداخل هذه المساحة، نمارس حقوقنا الشخصية. أما خارجها فنحن نتحرك بداخل منطقة عامة يتحتم علينا فيها مراعاة حقوق الآخرين وحيث يكون التكيف مطلوباً. وفي بعض الأحيان (أو ربما كثيراً)، يصبح فرد ما عدوانياً ويقتحم حقوقنا المكانية أو ينتهك اهتماماتنا الشخصية.

إن مفهوم المساحة المعيشية يسهل فهمه عن وصفه. وأسهل جزء يمكننا توضيحه هو مفهوم الملكية. "فمنطقة الملكية" تتضمن ممتلكات الشخص؛ ملابسه، قطعاً معينة من الأثاث، وما إلى ذلك. وبخلاف ذلك، تتضمن المساحة الحقيقية أو المساحة المكانية للشخص منطقة تمتد لما وراء الجسد وتحاط بحاجز غير مرئي. وصف الشاعر دابليو. إتش. أودن المساحة الشخصية الخاصة به بهذه الكلمات:

على بعد ثلاثين بوصة من أنفي
تقع حدود "شخصي"
وكل الهواء الخالي بينها
عالم خاص

فيا أيها الغريب، ما لم أقم بعيني
بدعوتك للدخول
فاحذر أن تتعدى حدودي:
ليس معي بندقية لكن يمكنني أن أبصق.[٥]

جورج سيميل، عالم النفس الألماني، أوضح أن المساحة الشخصية للشخصيات الشهيرة أكبر من تلك لدى الأشخاص العاديين. وقال إننا عادة ما نظهر توقيرنا للأشخاص ذوي المنزلة العليا بأن نبقى بعيداً عنهم لمسافة خمس وعشرين قدماً أو أكثر.[٦] إن كتاب The Making of the President 1960 للكاتب الصحفي تيودور وايت يقدم مثالاً ممتعاً للمساحة الشخصية الكبيرة الخاصة بالشخصيات المهمة. تقع الأحداث في "حجرة صغيرة مخبأة" كان يستخدمها جون إف كينيدي وطاقمه:

> تحرك كينيدي بداخل الحجرة الصغيرة بخطواته الخفيفة الراقصة، بخفة ورشاقة كما الربيع، ثم ألقى بتحية لمن يقفون من حوله. وبعدها بدا وكأنه ينحدر بعيداً عنهم حيث نزل الدرج في الغرفة المكونة من مستويين إلى ركن حيث كان أخو زوجته سارجانت شرايفر وأخوه بوبي يتجاذبان أطراف الحديث، منتظرين قدومه. وبقية الموجودين في الحجرة تحركوا للأمام راغبين في الانضمام إليهم. وبعدها توقفوا. كانت المسافة الفاصلة بينهم وبينه حوالي ثلاثين قدماً، هؤلاء الرجال كبار السن ذوو المكانة العالية والنفوذ وقفوا بعيداً، وراقبوه. والتفت بعد عدة دقائق، ورآهم ينظرون إليه، وهمس إلى سارجانت. تحرك شرايفر الآن وعبر هذه المسافة الفاصلة ليدعوهم إلى مشاركتهم. في البداية تقدم أفيريل هاريمان، وبعده ديك هالي؛ ثم مايك ديسال. وبعدها، واحد بعد الآخر، هنئوه جميعاً. ولكن لم يستطع أي منهم عبور هذه المسافة القصيرة المفتوحة بينهم وبينه دون دعوة منه، لأنه كان هناك الفارق البسيط بينهم، ولأنهم يدركون أنهم ليسوا حلفاء له بل عملاء لديه. فلا يمكنهم التقدم دون دعوة، لأن هذا الرجل من الممكن أن يصبح رئيساً للولايات المتحدة.[٧]

يعتقد بعض الباحثين أن انشغالنا بمنطقة نفوذنا مسألة وراثية؛ نولد بها، و"لا يمكن محوها". وبعضهم يقول إن هذه المساحات تتحدد باختلاف الثقافات وأن ثمة مجتمعات قليلة تختفي فيها هذه الاهتمامات والمساحات الشخصية.[٨] ومع أن ثمة اختلافات حول بعض النقاط الجيدة لهذه النظرية، اتضح بشكل عام أن وجود مناطق نفوذ يعد قوة ضخمة في حياتنا المعاصرة. وكما أوضح كل من ألبرت شافلن ونورمان أشكروفت في كتابهما Human Territories: How We Behave in Space-Time أننا نحن البشر "قسّمنا معظم سطح الأرض وفصلناه بالحدود، وبعضاً من مياهه، وكذلك سطح القمر".[٩]

وكما أن احترام المساحة الشخصية للآخرين يعني الحفاظ على مساحة حيزية ملائمة بيننا وبينهم، فهو يتضمن أيضاً الحفاظ على مساحة عاطفية ملائمة. ومن الممكن أن يبتعد الآخرون عن منطقة نفوذنا النفسية والعاطفية بأن يتجنبوا الإدلاء بتعليقات محبطة، أو طرح أسئلة تطفلية، أو إسداء نصيحة لا مبرر لها، أو محاولة السيطرة علينا لنفعل ما يريدون، أو غمرنا بعاطفتهم، أو محاولة تغليف هويتنا بهويتهم، وما إلى ذلك.

إن احترام مساحتنا الشخصية يتيح لنا الحفاظ على قيمنا الشخصية. فالناس كثيراً ما يحاولون فرض قيمهم علينا. فالمدرسون مثلاً يحاولون فرض قيمهم على طلابهم، والمدربون على لاعبيهم، وأصحاب العمل على موظفيهم، والأزواج على زوجاتهم. والكثير من الناس يواجهون صعوبات بالغة ليمنعوا أنفسهم من اقتحام المساحة الشخصية للآخرين فيما يتعلق بالقيم.

ومما لا شك فيه أن ثمة عوامل أخرى تشكل مساحتنا الشخصية، ولكني الآن أعتقد أنكم أصبحتم على دراية بما يعنيه هذا المصطلح. دعوني أوجزه لكم في عبارة واحدة: *إن احترام مساحتي الشخصية يتضمن توقير منطقة نفوذي الشخصية وكذلك ممتلكاتي والسماح لي بالتحلي بشخصيتي وبذاتي.*

عندما يكون هناك شخصان أو أكثر تربطهم علاقة قوية، فهم يشكلون مساحة اجتماعية تخصهم وحسب. والأشخاص الذين يحترمون مساحتهم الاجتماعية هذه يستجيبون لهذه المناطق الخاصة بطرق عدة. يسيرون حول هؤلاء الأشخاص بدلاً من السير بينهم، أو عندما لا يتسنى لهم طريق آخر، يطرقون رءوسهم بينما يسيرون بينهم. كما أنهم يجتنبون مقاطعة هؤلاء الأشخاص عندما يسود حديثهم التوتر ويسألون إذا كان بإمكانهم مشاركتهم الحديث عندما يكون الوقت ملائماً.

غير أن الحفاظ على مساحة عاطفية معقولة وكذلك المساحة الخاصة بالقيم بعيداً عن المساحة الاجتماعية للآخرين أمر كثيراً ما يصعب تحقيقه. غالباً، عندما يكبر الأطفال ويتزوجون، يقتحم الآباء المساحة الاجتماعية للأزواج الشباب بما يلحق الضرر بهذا الزواج حديث النشأة.

كما يصعب على الزوج أن يدرك العلاقة بين مساحة المرء الشخصية ومساحة الزواج الاجتماعية. فالعلاقات الصحيحة لا تنتهك أبداً المساحة الحيزية والعاطفية للشخص الآخر وكذلك المساحة الخاصة بالقيم. فكل طرف بهذه العلاقة بحاجة إلى الحفاظ على مساحة منفصلة بعيداً عمن يحب. فالزوج والزوجة بحاجة إلى أن يتيح كل منهما للآخر مساحة عاطفية منفصلة ومنفردة. وكذلك الحال مع الآباء، فهم بحاجة إلى احترام المساحة الشخصية لأبنائهم.

إننا نعيش بعالم يذخر بأناس تشوبهم العيوب. وحتماً سيقتحم بعضهم، قصداً أو دون قصد، مساحتك الشخصية إذا لم تدافع عنها بقوة وجسارة.

بالطبع شاهدت بعض الحيوانات وهم يدافعون عن مناطق نفوذهم. وأنا أرى ذلك كل يوم وأنا أسير مع ميستي، كلبتنا الصغير. فعندما تقترب من منزل في ساحته كلب، يوضح الكلب الآخر من خلال فرو رقبته المنفوش، وأنيابه الظاهرة، وصوته الخشن أين تقع حدود منطقة نفوذه. وحتى الكلاب الصغيرة التي يبدو عليها الضعف تستجمع طاقات ضخمة وتستعملها للدفاع عن مناطق نفوذها ضد أي اقتحام من الكلاب الأخرى مهما كان حجمها وقوتها. بعيداً عن منطقة نفوذ هذه الكلاب، يختلف سلوكها تجاه بعضها تمام الاختلاف عندما يكونون

بداخل منطقة نفوذ كلب آخر أو بالقرب منها.[١٠] ولحسن الحظ، فإن مهارات الحسم تمكّن البشر من الدفاع عن مساحتهم الشخصية ببراعة أكثر من الحيوانات.

يوجز لويس تيمونز مفهوم المساحة المعيشية في هذه الكلمات:

> نكتسب مساحتنا المعيشية منذ ولادتنا، ونحافظ عليها بتصميمنا وحزمنا، ونخسرها بضعفنا... فعندما أمتلك مساحة معيشية، إما أن أشغلها وإما أفقدها... وعندما أتمتع بمساحة شخصية، فأنا أشعر بمعنى للحياة، وأشعر بثقتي بنفسي، وبالاطمئنان، والرضا، كما أشعر بالاستقرار، والكمال، وبتحمل المسئولية، والتحكم في النفس، والقوة، والإدراك.[١١]

# التأثير

إن تعلم الدفاع عن مساحتك الشخصية بنجاح أمر غاية في الأهمية، ولكن، إذا كان ذلك هو جل ما يفعله المرء، فإنه يحيا حياة موحشة كئيبة منعزلة. أما من يتسمون بالحسم فهم يتمتعون بجسارة تدفع بهم إلى علاقات ثرية، وأعمال نبيلة، وأوقات فراغ إبداعية وتجعل من تفانيهم شيئاً ثميناً قيماً. وأنا أستخدم كلمة *التأثير* لأصف تلك الجسارة الروحانية غير العدوانية التي تنقل الشخص إلى خارج ذاته.

والشخص المؤثر يتصل بغيره من الناس، ويشكّل علاقات قوية معهم. وهو أيضاً يؤثر في المجتمع والمؤسسات. وهذا الشخص يستخدم المواد الخام الطبيعية ويتبع في الوقت نفسه ممارسات بيئية معقولة. والتأثير يمنح الشخص الواثق بنفسه طرقاً بناءة لتلبية احتياجاته، وممارسة قدراته وإمكانياته، وأن يتصرف بحقيقته، واستغلال إبداعاته، وتكوين علاقات قوية مع نظرائه.

لكل منا حاجة نفسية لأن يتلقى الحب ويمنحه للآخرين؛ بأن يحظى ببعض العلاقات القوية ذات المغزى. كما أننا بحاجة إلى تكريس أنفسنا إلى هدف نبيل. وكما يقول جورج برنارد شو، إن متعة الحياة الحقيقية هي أن "تستخدم نفسك لهدف تعتبره هدفاً نبيلاً عظيماً؛... أن تصبح إحدى قوى الطبيعة بدلاً من أن تكون شخصاً محموماً أنانياً تافهاً تذخر حياته بالآلام والأسقام يشتكي أن العالم لن يكرس نفسه ليشعره بالسعادة".[١٢]

عالم النفس أبراهام ماسلو، الذي كرس معظم حياته لدراسة الأشخاص الأصحاء نفسياً، اكتشف أن هؤلاء هم الأشخاص الذين عاشوا حياتهم لأقصى حد. وبتسميته إياهم أشخاصاً "محققين للذات"، استنتج ماسلو من بحثه أنهم "كانوا، ودون استثناء، منهمكين بقضية خارج جلودهم، وبشيء خارج ذواتهم".[١٣]

وأنا أنظر إلى التأثير باعتباره مسئولية كما أنه فرصة لأننا نعيش في مجتمع، مثل غيره من المجتمعات، يذخر بشتى أنواع القصور الاجتماعي والظلم الجائر. فعندما يعاني الآخرون بسبب ظلم مجتمعاتنا، فأنا حتماً لي دور. فأنا أشعر بشيء من الالتزام والمسئولية لأحاول التأثير على مجتمعي حتى إن كنت أعلم أن هذا التأثير سيكون طفيفاً.

# متسلسلة الخضوع-الحسم-العدوانية

إحدى طرق فهم الحسم هي أن ننظر إليه كوسيلة للدفاع عن مساحة المرء الشخصية والتأثير على الآخرين والمجتمع بطرق بناءة غير مدمرة. وإحدى طرق تعريف الحسم المجدية والأكثر شهرة هي أن نضعه في متسلسلة بين الخضوع والعدوانية وأن نقارن بينه وبينهما (انظر الشكل ٨-٢). ومن أجل التباين، فإن بعض أوصاف الخضوع والعدوانية الواردة تأتي من طرفي النقيض في السلسلة.

| سلوكيات خاضعة | سلوكيات حاسمة | سلوكيات عدوانية |
|---|---|---|

**الشكل ٨-٢** متسلسلة الخضوع-الحسم-العدوانية.

## السلوكيات الخاضعة

الأشخاص الذين يتصرفون عادة بشيء من الخضوع يظهرون افتقارهم إلى احترام احتياجاتهم وحقوقهم.* وهم يفعلون ذلك بطرق شتى.

كثير من الأشخاص الخاضعين لا يعبرون عن مشاعرهم الحقيقية الصادقة، ولا احتياجاتهم، أو قيمهم أو اهتماماتهم. وهم يتيحون الفرصة للآخرين ليقتحموا مساحتهم الشخصية، وأن ينكروا حقوقهم، ويتغاضوا عن احتياجاتهم. وهؤلاء الأشخاص قلما يعبرون عن أمانيهم في حين أنه في كثير من الأوقات يكون تعبيرهم هذا هو جل ما يتطلبه الأمر لتحقيق رغباتهم.

وغيرهم من الأشخاص الخاضعين يعبرون بالفعل عن احتياجاتهم ولكنهم يعبرون عنها بأسلوب ملؤه الاعتذار والخجل فلا تلبى احتياجاتهم. فهم يستخدمون عبارات ملطفة مثل "... ولكنه ليس بغاية الأهمية بالنسبة لي" أو "... ولكن افعل ما يحلو لك". في بعض الأحيان يعتقدون أنهم قد تحدثوا بوضوح، في حين أن رسالتهم ودون إدراك تكون قد تم تشفيرها لدرجة أن الشخص الآخر لا يفهم ما يقصدون. فالتعبيرات غير اللفظية مثل هز الكتفين، والافتقار إلى اتصال العين، والصوت المنخفض للغاية، والحديث الذي يغلفه التردد، وغيرها من العوامل قد تقوّض تعبيرهم عن حاجاتهم أو دفاعهم عن مساحتهم الشخصية.

مثلاً، في إحدى اجتماعات الأسرة، اتفق كل الأفراد على أن يضعوا أطباقهم وآنياتهم في آلة غسل الأواني حتى تقضي الأم وقتاً أقل في المطبخ أثناء الليل. وعندما لا يتذكر أي شخص طبقه كانت الأم تتولى أمره. وفي غضون شهر، كانت الأم تنظف الطاولة لكل الأفراد. ومع أن الأم لم تكن مدركة لذلك، إلا أنها كانت وبانتظام تدرب أسرتها على التغاضي عن اتفاقهم وتجاهله.

---

*معظم كتب توكيد الذات تستخدم مصطلح *غير حاسم* بدلاً من *خاضع*. والسلوك غير الحاسم أو الذي تعوزه الثقة يتضمن الافتقار إلى التصرف. وهو ينقل معنى حيادياً. أما السلوك الخاضع فهو يشير إلى اختيار. فالشخص قد اختار طريقة معينة في تعامله مع الآخرين. فهو لم يمتنع عن تأكيد ذاته وحسب؛ بل خضع لغيره. والخضوع عادة ما يتضمن التضامن مع المتعدي. ومع أن وجهة النظر هذه من الممكن أن نتناولها فيما بعد. أعتقد أن التمييز بين اللفظين مفيد.

وبعض الأشخاص اعتادوا على دعوة الآخرين لاستغلالهم. وهم يقترحون القيام بأشياء تجعل علاقتهم بالآخرين غير متوازنة بالمرة، ومن ثم يضمن هذا أن الآخرين سينتهكون حقوقهم ويتغاضون عن احتياجاتهم.

ويقول لسان حال الشخص الخاضع "لا يهم. يمكنك استغلالي. سأتقبل أي شيء منك. إن احتياجاتي ليست مهمة، أما احتياجاتك أنت فهي الأهم. مشاعري تافهة، أما مشاعرك فلها مغزى. وأفكاري لا قيمة لها، أفكارك فقط لها قيمة ومغزى. ليس لدي أي حقوق، ولكنك أنت بالطبع لديك. اعذرني لأنني على قيد الحياة".

والشخص الخاضع يفتقر إلى احترام الذات. غير أن سلوكه يتضمن أيضاً عدم احترام الشخص الآخر. فسلوكه يتضمن أن الشخص الآخر ضعيف للغاية فلا يمكنه مواجهة الآخرين ولا يمكنه تحمل نصيبه من المسئولية.

والسلوك الخاضع شائع في مجتمعاتنا بشكل لا يصدقه عقل. توماس مورياريتي أجرى عدة دراسات لتحديد مستوى "النفور من الحسم" في مجموعات كثيرة ممن أجرى عليهم الدراسة (دون أن يدركوا أنهم تحت المراقبة). اكتشف مورياريتي أن بعض طلبة الجامعة كانوا مترددين أن يطلبوا من زميل لهم خفض الموسيقى العالية التي أزعجتهم عندما كانوا منهمكين في عمل مهم ويتطلب جهداً ذهنياً. ثمانون في المائة من الطلاب لم يعبروا عن رغبتهم لهذا الطالب المحدث للضوضاء. فهم ببساطة سمحوا بما اعترفوا بعد ذلك أنه كان تشتيتاً مزعجاً للانتباه. خمس عشرة في المائة من الطلاب طلبوا من هذا الشخص خفض الموسيقى، ولكن عندما لم يذعن لطلبهم، لم يكرروا طلبهم مرة أخرى. فقط خمسة في المائة من الطلاب سألوه مرة أخرى ولبيت رغباتهم في النهاية.

نموذجاً شبيها لهذا لاحظناه في الكثير والكثير من مواقف أخرى تتضمن مجموعات عمرية مختلفة، من بينهم البالغين. تقريباً، ٨٠٪ أو أكثر من الأشخاص لم يلفظوا بكلمة واحدة للدفاع عن حقوقهم الشخصية أو لتحقيق مطالبهم. وانتهى مورياريتي إلى أننا "أمة من الضحايا المتقبلين".[١٤] إن السلوك الخاضع قد أصبح أسلوب حياة لمعظمنا.

## السلوكيات العدوانية

إن كلمة *عدوانية* aggression هي كلمة مربكة بعض الشيء لأن ثمة معنيين مختلفين يشتقان من أصلها اللاتيني aggredit (أي "يتقدم للأمام، يقترب"). من ناحية، يقصد بهذه الكلمة أن تقترب من شخص معين لتسدي له المشورة أو النصح. والتعريف الآخر الأكثر انتشاراً لكلمة عدوانية هو التعريف الذي أستخدمه: "أن تقف ضد شخص آخر" أو "تتصرف بقصد إلحاق الضرر بالآخرين".

والشخص العدواني يعبر عن مشاعره واحتياجاته وأفكاره على حساب الآخرين. فهو دائماً ما يكسب أي جدال. والشخص العدواني في بعض الأحيان يبدو وكأنه يكن عداءً وضغينة للآخرين. وقد يتحدث بصوت عالٍ وبأسلوب فظ وتهكمي. وقد يوبخ الموظفين أو النادلين لسوء الخدمة، ويهيمن على تابعيه وأفراد أسرته، ويصر على أن تكون له الكلمة الأخيرة في موضوعات النقاش المهمة بالنسبة له.

والشخص العدواني يسيطر على الآخرين. ووجهة نظره هي: "هذا ما أريد؛ إن ما تريد ليس بهذه الأهمية، أو لا يهم أبداً". كارولينا ماريا دو جيسس هي امرأة حبسها الفقر في حي برازيلي فقير. كتبت كارولينا كتاباً مؤثراً ثارت فيه ضد عدوان الكثير من الأغنياء: "إن ما أثور ضده هو جشع الرجال الذين يدوسون على غيرهم من الأشخاص ويعتصرونهم كما لو أنهم حبات برتقال".[١٥]

## السلوكيات الحاسمة

الشخص الحاسم يستخدم طرق تواصل تمكنه من الاحتفاظ باحترام الذات، وتحقيق السعادة، وإشباع حاجاته، والدفاع عن حقوقه ومساحته الشخصية دون الإساءة لغيره أو السيطرة عليهم. والحسم الحقيقي هو أحد سبل المعيشة في عالم يعزز قيمة الشخص وكرامته كما يعزز في الوقت نفسه قيمة الآخرين ويحافظ عليها.[١٦]

والشخص الحاسم يدافع عن حقوقه ويعبر عن احتياجاته، وقيمه، واهتماماته، وأفكاره بأسلوب مباشر وملائم. وبينما يلبي احتياجاته، لا ينتهك احتياجات الآخرين أو يقتحم مساحتهم الشخصية.

غير أننا في بعض الأوقات نسمع أناساً يقولون إن شخصاً معيناً أصبح "حاسماً أكثر مما ينبغي". ولكن من وجهة نظري، هذا مستحيل. إذا كان السلوك الحاسم هو تصرف يضع في الاعتبار احتياجاتنا الخاصة واحتياجات الآخرين* ويكون ملائماً للموقف، فليس ثمة سلوك "حاسم أكثر مما ينبغي".

## أمثلة لهذه الطرق الثلاث

من أكثر الطرق المجدية للتمييز بين الاستجابات الخاضعة والحاسمة والعدوانية أن ننظر لكل استجابة من هذه الاستجابات في مواقف معينة.

وبعد أن تقرأ المواقف التالية وكلاً من الاستجابات، صنّف كل استجابة وفقاً لكونها استجابة خاضعة أو حاسمة أو عدوانية. بالنسبة للموقف الأول، سوف أشير إلى الفئة المناسبة. وفي المواقف التي تليه يمكنك تصنيف الاستجابات. ستجد الإجابات في صفحة ١٢٨.

*القادة في مجال التدريب على مهارات الحسم قلما تناولوا بعمق بعض القضايا الأخلاقية التي استحوذت على فكر الفلاسفة لقرون عدة. فبالنسبة للكثير من هؤلاء المفكرين، القضية الأخلاقية الأساسية هي كيف يتصرف المرء مع مواقف تتناقض فيها وبشكل تام اهتمامات شخصين أو أكثر؛ بمعنى آخر، في نفس المواقف التي سنوضحها في بقية هذا الكتاب. وأحد الأشياء القيمة في تدريبات الحسم هي أنها تمد الشخص العادي بطرق عملية لتغيير سلوكياته دون الحاجة إلى دورات مفصلة في النظريات الأخلاقية أو النفسية. ولكن، في أسوأ حالاتها، لا تقدم لنا تدريبات الحسم سوى مداهنات للاهتمام بحقوق الآخرين، وأصبحت، بشكل جزئي، سلسلة من طرق معادية للعداء أو حتى طرقاً للعداء. ومع أن الأقسام النظرية بهذا الكتاب لا تتعمق في المشكلات الأخلاقية الأساسية، فأنا أعتقد أن ثمة حجة قوية لدفعك على محاولة التصرف بطرق تحترم حقوق كافة الأطراف في الحوار وتحقق مطالبهم. وعندما لا يكون ذلك ممكناً، تكون طرق تسوية الصراعات والأحكام الأخلاقية المعقولة أمراً مطلوباً.

***مثال***

في قاعة سينما مكتظة، يتحدث من خلفك بصوت عالٍ، مما يصرف انتباهك عن المشاهدة كما أنهم يحرِمونك من الاستمتاع بالفيلم. والقاعة مكتظة للغاية فلا يمكنك تغيير مكانك.

***الاستجابة أ***

لا تنطق بأي كلمة وتعاني في صمت.

***الاستجابة ب***

تلتفت إلى الوراء وتزمجر قائلاً لهم: "أليس لديكم أي احترام للآخرين؟ إذا لم تسكتوا حالاً، فسأستدعي المدير وأطلب منه إخراجكم من المسرح؟".

***الاستجابة ج***

تلتفت إلى الوراء، وتنظر إلى من يتحدثون مباشرة قائلاً لهم: "إن حديثكم يمنعني من الاستمتاع بالفيلم".

***الموقف رقم ١***

يدلي مدير المدرسة بالكثير من الإعلانات في المذياع مما يصرف انتباه السيد جونز دون داعٍ.

***الاستجابة أ***

يقول السيد جونز "عندما تدلي بإعلانات خلال المذياع وأنا في منتصف الشرح، ينتابني الغضب لأن هذا يقطع دروسي".

***الاستجابة ب***

يشعر السيد جونز بالغضب، ويفكر كيف لم يقدر المدير شعور الآخرين. ولكن جونز يحتفظ بمشاعره لنفسه.

***الاستجابة ج***

يقول السيد جونز للمدير:" هل أنت أحمق يبعث

| خاضع | حاسم | عدواني |
|---|---|---|
| x | | |
| | | x |
| | x | |
| | | |

بالرسائل من المذياع طوال النهار؟ ألا يمكنك أن تكون منظماً بما يكفي فتذيعها مرة واحدة؟ إذا كنت معلماً بحق، لكنت نسخت تلك الإعلانات الغبية!".

*الموقف رقم ٢*

كارلوس سانتوس عادة ما يكون منهك القوى جسدياً وعاطفياً عند عودته من العمل. وبمجرد أن يدخل إلى المنزل، تخبره زوجته بالمشاكل التي لاقتها خلال يومها. إلا أن كارلوس يحتاج إلى استراحة. فهو لا يرغب في الاستماع إلى أي شخص لبضع دقائق وهو بحاجة إلى أن يخلو بنفسه أولاً.

*الاستجابة أ*

كارلوس يغلي بداخله بينما يولي زوجته نصف اهتمامه. وفي بعض الأحيان يحملق في الجريدة أثناء حديثها، آملاً أن تتوقف بعض الشيء. وطوال الوقت يفكر "يا إلهي، هل لا تفكر إلا بنفسها؟ إذا كانت تحبني، كانت لتعرف ما أشعر به الآن".

*الاستجابة ب*

كارلوس يندفع غضباً في الغرفة ويصيح في وجهها قائلاً "لم أقابل في حياتي شخصاً بقدر أنانيتك. جل ما أريد هو دقائق معدودات من الراحة والهدوء عندما أعود إلى المنزل. ولكن ماذا أجني؟ هذيانك المثير للاكتئاب. كم سئمت منه ومنك أيضاً".

*الاستجابة ج*

كارلس يخبر زوجته على الفور كم هو متعب وكم هو بحاجة إلى بعض الهدوء قبل الغداء. يقول إنه لو لم يكن هناك أمر ملح، فهو يفضل الانتظار لما بعد الغداء ليسمع منها ما حدث طوال اليوم، كما أنه سيخبرها بما حدث له طوال اليوم.

| خاضع | حاسم | عدواني |
|---|---|---|
| | | |

قد تبدو هذه الأمثلة مثل الرسوم الكاريكاتيرية. ولقد تم وصفها بشيء من التناقض التام حتى يسهل التمييز بينها. ومع ذلك، كثير من الناس يتصرفون بتناقض تام بالفعل.

لقد قمت بتصنيف الاستجابات بهذه الطريقة:

| الموقف رقم ١ | الموقف رقم ٢ |
|---|---|
| الاستجابة أ: حاسمة | الاستجابة أ: خاضعة |
| الاستجابة ب: خاضعة | الاستجابة ب: عدوانية |
| الاستجابة ج: عدوانية | الاستجابة ج: حاسمة |

## الانتقال إلى الأسلوب المضاد

متى ازدريت حقوق الشخص باستمرار، أو لم تلبِ احتياجاته دائماً، تراكمت لديه مشاعر الاستياء والغضب.

والأشخاص الذين اعتادوا التصرف بشيء من الخضوع كثيراً ما تتراكم لديهم كميات كبيرة من الغضب والتي في النهاية تفيض على شكل استجابات "بركانية". وهذا الانفجار البركاني، لسبب تافه غالباً، يلقي بحمم هذا الغضب العدواني على أي شخص يقترب منه. وبعد هذا الانفجار العدواني، نجد أن الشخص دائم الخضوع يشعر بكامل الذنب ويعود مرة أخرى إلى طرقه الخاضعة. وبعد فترة، يزداد الضغط إلى أن يصل إلى نقطة الانفجار مرة أخرى وبركان آخر ينفجر فوق ضحية أخرى قد تكون بريئة بعض الشيء؛ أو شخص لا يستحق سلوكه الحالي مثل هذه الاستجابة العنيفة.

ومع أن هذا الأمر لا يكون ملحوظاً أو واضحاً عادةً، إلا أن الأشخاص العدوانيين بطبعهم يميلون إلى التصرف بشيء من الخضوع عندما يصلون إلى مستوى معين من الضغط والتوتر الداخليين. وبينما يبدأ الضغط في الازدياد، تتصاعد عدوانيتهم ويصبحون أكثر استبداداً أو أكثر عداءً. وعند نقطة معينة من هذا التوتر الزائد، مع ذلك، يميل الشخص العدواني إلى الانسحاب أو الخضوع. ولكن لفترة مؤقتة فقط. وكما هي الحال مع الأشخاص الخاضعين بطبعهم، هؤلاء العدوانيون بطبعهم ينتقلون مَن إحدى نهايات المتسلسلة إلى النهاية الأخرى ثم يعودون مرة أخرى. ويبدو أنهم لا يدركون أن الخيارات الحاسمة قد تلبي احتياجاتهم بشكل أفضل.

## موضعك في المتسلسلة

معظم الناس يميلون إلى الاعتماد على أسلوب واحد من أساليب السلوك أكثر من غيره مع أنهم لا يستعملونه باستمرار. *والشخص الخاضع بعض الشيء* عادة ما يتصرف بخضوع. ولكن، في مواقف معينة أو مع أشخاص معينين، يتصرف بحسم أو عدوانية. وبالمثل، نجد أن *الأشخاص الذين يميلون إلى العدوانية* تكون العدوانية أسلوبهم المعتاد ولكنهم قد يتصرفون بشيء من الخضوع أو الحسم وفقاً للموقف والأشخاص. أما الأشخاص الذين يجمعون بين الخضوع والعدوانية يميلون إلى استخدام الأسلوب المسيطر لديهم في الكثير من المواقف. ولكن ثمة مواقف يستخدمون فيها استجابات مختلفة.

بعض الناس *يغلب عليهم الخضوع*. ففي معظم المواقف وتقريباً مع كل الأشخاص يتصرفون بخضوع. وبالمثل، بعض الأشخاص *تغلب عليهم العدوانية*. فهم يتصرفون بعدوانية في كل المواقف تقريباً ومع كل شخص يقابلونه تقريباً.

فكر لبضع دقائق لتعرف إلى أي استجابة تنتمي في متسلسلة الخضوع-الحسم-العدوانية. ما الأسلوب الذي تشعر معه بالارتياح؟ متى، ومع من تتصرف غالباً بشكل مختلف. إن إجاباتك عن هذه الأسئلة قد تجعل الصفحات القادمة أكثر أهمية بالنسبة لك.

## مزايا طرق التواصل الثلاث وعيوبها

ثمة فوائد وثمة أضرار لكل من السلوك الخاضع والحاسم والعدواني. لنلقِ نظرة أولاً على مزايا وفوائد هذه الطرق وبعدها ننظر إلى عيوبها.

### مزايا السلوك الخاضع

إن السلوك الخاضع يروق للكثيرين لأنه وسيلة من وسائل تجنب الصراع والخلافات. فلأن هذا الشخص يتجنب أي خلاف، فلن يكون ثمة خلاف. فالخضوع هو أحد سبل تجنب النزاع الذي يخشاه الكثيرون ممن يتسمون بالخضوع أو تأجيله أو على الأقل إخفائه.

والشخص الذي يتصرف بخضوع يشعر بالراحة والاطمئنان أيضاً لكونه يحافظ على نمط مألوف من السلوك. فكثير من الناس تمرنوا على الخضوع من قبل والديهم، والمدارس، وغيرها من المؤسسات في مجتمعنا. لذا فإن كسر أنماط السلوك الثابتة تلك كثيراً ما يسبب لهم الضغط والتوتر.

كما أن الإذعان والخضوع كثيراً ما يعد طريقة لشراء استحسان الآخرين. فالأشخاص الخاضعون كثيراً ما يطري عليهم الآخرون لكونهم غير أنانيين ولأنهم يؤثرون غيرهم على أنفسهم، ولأنهم يتمتعون بروح رياضية، ويساعدون غيرهم إلى ذلك.

والأشخاص الخاضعون يتحملون قدراً من المسئولية أقل بكثير من الأشخاص العدوانيين أو من يتمتعون بالحسم. فإذا ساءت الأمور، فلما يلوم الناس الأشخاص الذين لم يكن لهم دور سوى اتباع توجيهات غيرهم. مثلاً، إذا اكتشفنا أن الفيلم الذي نشاهده هو أسوأ فيلم شاهدناه على الإطلاق، فليس من الممكن أن يلام الشخص الذي يتسم بالخضوع على الاختيار. ففي النهاية، كان رأي هذا الشخص: "كل الأفلام جيدة بالنسبة لي؛ اختر أنت".

ومرة أخرى، يبدو على بعض الأشخاص الخاضعين العجز والضعف، فيتحمل غيرهم مسئولية الاهتمام بهم ورعايتهم. فهم ليسوا بحاجة إلى الوقوف على أقدامهم؛ بل يجذبون الآخرين ليساعدونهم في عالم يبدو أحياناً ظالماً لهم ومسيطراً عليهم.

وأخيراً، كثيراً ما يسيطر المرء على غيره باتباع السلوكيات الخاضعة. أوضح فريتز بيرلز أنه عندما يتقاتل الشخص العدواني والشخص الخاضع من أجل السيطرة، غالباً ما يربح الشخص الذي يتسم بالخضوع.[١٧] ويمكنك أن تفكر في أناس أظهر نحبيهم ويكافؤهم أو أدوار

الشهيد التي اقتبسوها قوة أكبر من وسائل القوة التي اتبعها الأشخاص العدوانيون. ولقد سمعت الكثير من الرجال يقولون "يمكنني تحمل أي شيء سوى دموع امرأة!".

فما الذي يجنيه الشخص الذي يتصرف بخضوع؟ الكثير. فبإمكانه السيطرة على الآخرين وفي الوقت نفسه تجنب الخلافات وتحمل المسئولية. وفي الوقت نفسه، بسبب ضعفه، يمكنه أن يتلقى الحماية من هؤلاء الذين يسيطرون عليه. وهو يتبع أنماطاً سلوكية مألوفة بالنسبة له كما يطري عليه الآخرون لروح الإيثار التي يتمتع بها. لا عجب إذاً أن يكون من الصعب على أشخاص كثيرين التخلي عن سلوكياتهم الخاضعة!

## ثمن "اللطف"

في ثقافتنا، دائماً ما نسمي الأشخاص الذين يتصرفون بخضوع أشخاصاً "لطفاء". فالأطفال اللطفاء يجلسون بهدوء وبأدب طوال ست ساعات في الفصل. أما اللطفاء من البالغين فهم أناس "يتماشون" مع رغبات الآخرين. غير أن "ثمن اللطف"[١٨] غالٍ للغاية. وكما سنرى، الشخص اللطيف، قلما يكون لطيفاً للأبد، فهذا اللطف غالباً ما يكون مظهراً خارجياً يخفي وراءه جوهراً لئيماً.

إن أول ثمن للسلوك الخاضع اللطيف هو أن الشخص الخاضع يحيا حياة تعوزها الحياة. والشخص الذي يتسم بالخضوع لا يتحكم في حياته أو يسيرها كما يشاء. فهو يتبع الآخرين. وهو لا يحدد مساره بنفسه بل يحدده الآخرون. ومع أن هذا الشخص خلق ليتمتع بحياة فريدة ومرضية بالنسبة له، إلا أنه يبدد سنوات عمره في الخضوع إلى رغبات الآخرين وأوامرهم.[١٩]

ثمن آخر يدفعه الشخص الخاضع، وهو أن علاقاته تكون أقل إرضاءً وأقل قرباً مما ينشد. فأي علاقة تستحق العناء في سبيلها تتضمن شخصين حقيقيين. ولكن من يتسم بالخضوع يخسر نفسه ويزجها بداخل ما يعتقد أنه صورة شخص آخر محبوب. فلن يتبقى له من نفسه الحقيقية سوى القليل ليحب أو ليحبه الآخرون. ومع أن هذا الشخص قد يكون له رفاق كثيرون وكثيرون، إلا أنه يفتقر إلى صداقات قوية وعميقة.

إن العاطفة التي يشعر بها الآخرون تجاه الشخص الخاضع سريعاً ما تفتر وتتجمد. ولقد اكتشف علماء النفس أنه عندما يكون الشخص خاضعاً باستمرار في علاقاته مع غيره، يشعر الشخص الآخر بالذنب لأنه لبى رغباته بهذه الطريقة. وهذا الشعور يولد الشفقة، والغضب وأخيراً الاشمئزاز تجاه الشخص الخاضع.[٢٠]

كما أن عاطفة الشخص الخاضع تجاه الآخرين ما تلبث أن تتناقص وتتلاشى بمرور الوقت. وذلك إلى حد ما لأنه يكبح جام غضبه، وعندها، يكبح كثيراً من عاطفته تلقائياً مع هذا الغضب. وكذلك، التضحية الزائدة من أجل الآخرين أو الاستسلام لهم يولد العداء والبغضاء. يقول جورج برنارد شو: "إذا بدأت بالتضحية بنفسك من أجل من تحب، فسينتهي بك الحال إلى كراهية من ضحيت من أجلهم".[٢١]

ربما يكون من أكثر أنواع التراجيديا التي نراها أمام أعيننا هي أن يتخلى المرء عن ذاته وعن حياته حتى يحبه الآخر، ولكن النتيجة النهائية لتضحيته تلك هي عجزه عن اكتساب العلاقات المرضية التي طالما كان ينشدها.

ومن النتائج الأخرى للسلوك الخاضع عجز المرء عن التحكم في عواطفه أو السيطرة عليها. وتلك أيضاً نتيجة ساخرة حيث إن أحد الأسباب الرئيسية لاختيار المرء هذا الأسلوب الخاضع هو أن تكون لديه القدرة علي معالجة مشاعره والسيطرة عليها. ومن يتسمون بالخضوع يكبتون مشاعرهم "السلبية".* وكما لاحظنا من قبل، فإن المشاعر الدفينة عادة ما تتسبب في إحباط العلاقات لأن العاطفة تقمع بشكل تلقائي مع قمع الغضب. أو ربما تخرج تلك المشاعر الدفينة المكبوتة على صورة انفجار ضخم. وثمة احتمال آخر وهو أنه عندما يحاول الناس كبت مشاعرهم، تتكشف تلك المشاعر بشكل غير مباشر. وعندها يصبح الأشخاص الخاضعون سبباً رئيسياً وعاملاً قوياً لتثبيط العلاقات وإحباطها. وفي حالة التظاهر بإسداء العون للآخرين، ربما ينهمكون في توجيه النقد للآخرين. ويتسببون في تدمير العلاقات. وربما يحاولون بشكل غير ملحوظ أو دون أن يدركوا تدمير الأوقات الممتعة التي يقضيها الآخرون. فهم يتحولون إلى مخربين ومدمرين حيث إنهم يقوضون جهود الآخرين. كما أنهم يدلون بتعليقات لاذعة. أو ربما يحاولون تجنب الآخرين أو إنهاء العلاقة بصمت. تلك الطرق هي طرق عدوانية ومنفرة ومدمرة بطريقة غير مباشرة. وعندما يخرج الغضب على شكل هذه المظاهر، فهو يعقد المشاكل ولا يسهم في إيجاد حل لها.

وإذا لم تخرج تلك العواطف المكبوتة بإحدى الطرق المذكورة سابقاً ( أو عبر عنها بشكل جزئي فقط بإحدى هذه الطرق)، تبقى لتصيب عقل الشخص "اللطيف" و/أو جسده بالدمار. ففي بعض الأحيان تنتج الأمراض أو تتفاقم جراء السلوك الخاضع ومن بينها الصداع النصفي، والربو، والكثير من أمراض الجلد، والقرحة، والتهاب المفاصل، والإرهاق المزمن، والضغط العالي. وفي إحدى الدراسات، وصف ضحايا السرطان بأنهم "أفراد يسكنهم الغضب والغيرة والكره المقمعين".[٢٢] والمشاكل النفسية المرتبطة بالخضوع والإذعان تتضمن تقدير الذات المتدني، والقلق الزائد، والاكتئاب، والتثبيط بالإضافة إلى التوابع والنتائج المصاحبة لهذه الأمراض. والأشخاص المكبوتون لأقصى درجة قد ينتهي بهم الحال بأن يصبحوا أشخاصاً قهريين،أو تصيبهم أمراض عقلية، أو يصابوا بالضعف الجنسي أو عدم الاستجابة الجنسية، وربما يفكرون في الانتحار.[٢٣] وفي أقصى صورها، قد تكون عواقب الخضوع مشكلات عصبية ونفسية وقد تؤدي إلى الوفاة. وبالطبع، فإن القارئ العادي الذي يقرأ هذا الكتاب لن يكون بهذه الدرجة البالغة من الخضوع حتى يتعرض لأسوأ العواقب والنتائج الموصوفة أعلاه. ومع ذلك، نجح من يتسم بالخضوع في إدراك أنه كلما كان السلوك أكثر خضوعاً وكلما كان التواصل أكثر سرية، كان الشخص أكثر سقماً.

---

*عندما أستخدم العبارة الشهيرة عواطف "سلبية"، أضع كلمة سلبية ما بين علامات تنصيص لأنه ليس ثمة عاطفة أو فئة من العواطف (مثل الغضب أو الحزن) "أفضل" أو "أسوأ" من أي عاطفة أخرى (مثل الفرح والإثارة).

## مزايا السلوك العدواني

الشخص العدواني هو شخص يحاول تلبية احتياجاته، حتى على حساب الآخرين. ونسبة لا بأس بها من المجتمع تتصف بالعدوانية. لماذا؟ على الأقل بشكل جزئي لأن عدوانيتهم تعود عليهم بالنفع. إليك ثلاث فوائد للسلوك للعدواني. الأشخاص العدوانيون غالباً ما يحصلون على المطالب المادية وكذلك الأهداف التي يرمون إليها. وهم قادرون على حماية أنفسهم ومساحتهم الشخصية. كما أنهم قادرون على التحكم بعض الشيء في حياتهم وحياة الآخرين.

وفي مجتمعنا، يميل الشخص العدواني إلى السعي وراء ما ينشده والحصول عليه. وغالباً، يحصل على الكثير والكثير من الثروة الدنيوية أكثر من الشخص الذي يتسم بالخضوع. ويروق له أن جميع احتياجاته ومطالبه تتحقق. وبالنسبة لهؤلاء الذين يصارعون من أجل تحقيق احتياجاتهم، تعد تلك الفائدة فائدة مغرية بالنسبة لهم.

والشخص العدواني يمتلك قدرة على حماية نفسه أكبر من أي شخص آخر يتسم بالخضوع. وعبر القرون، ارتبطت العدوانية بالبقاء الجسدي. فالأشخاص العدوانيون أقل عرضة للخطر من غيرهم في المجتمعات التي تتسم بالصراع والعداء والمنافسة المطلقة. توماس هنري هوكسلي، عالم بيولوجي من القرن التاسع عشر والذي نشر (وحرف بعض الشيء) نظرية التطور لتشارلز داروين، أوضح أن القتال المدمر سائد في عالم الحيوان وأن "الأقوى والأمهر والأدهى يعيش ليقاتل في يوم آخر".[٢٤]

وفي الدول المتقدمة، يعيش الناس حتى يقضي عليهم الموت، عادة في أواخر العمر. ولكن في المنافسات التي تحدث ما بين الشركات أو الأشخاص من أجل الحصول على مراكز القيادة في الصناعة والحكومة وحتى المؤسسات غير الربحية كالأماكن الدينية، ينجح الأشخاص العدوانيون وينجون لفترة أطول بكثير، على الأقل على المدى القصير. كما أن ثمن العدوانية يكون أكثر سخاء من الخضوع.

والشخص العدواني كثيراً ما يكون مسيطراً على من حوله. من خلال بريق شخصيته أو من خلال استخدام القوة الواضح، يتحكم في الآخرين ويسيطر عليهم. وهو يجعل الآخرين يلبون أوامره. كما أنه يسير الأمور بطريقته وكما يشاء. ولديه قدرة هائلة على تشكيل مصيره. هذه السيطرة على الآخرين والتحكم فيهم لها قيمة عالية وقدر كبير عند من يتسم بالخضوع.

## ثمن العدوانية

إن النتائج السلبية الممكنة للعدوانية متعددة. ومن بينها الخوف، والتحريض، ومضاهاة العدوانية، وفقد السيطرة، والشعور بالذنب، والتجرد من الإنسانية، وازدراء الآخرين، والمرض، وخلق مجتمع خطير جداً حتى على الأشخاص العدوانيين أنفسهم فلا يمكنهم العيش فيه براحة وأمان.

إحدى نتائج العدوانية هي الخوف الزائد. فالكثير من الأشخاص تغلب العدوانية على سلوكياتهم ليس لأنهم أقوياء بل لأنهم يشعرون بالضعف. فسلوكياتهم العدوانية تحيطهم بالأعداء، وعدوانيتهم في النهاية تجعلهم أكثر عرضة للخطر وأكثر شعوراً بالخوف.

الرئيس السابق ريتشارد نيكسون وأقرب مستشاريه كانوا يتصرفون بعدوانية دائماً. إن جذور ووتر جيت وغيرها من "كوارث البيت الأبيض" كما يصفها النائب العام السابق جون ميتشل، لم تنجم عن ثقة في القوة بقدر ما نتجت عن خوف من خروج الأمور عن سيطرتهم في النهاية. قال تشارلز كولسون المستشار الخاص بالبيت الأبيض سابقاً "إن الشيء الذي أساء فهمه الكثيرون بشأن ووتر جيت هو أن كل شخص تخيل أن من يعملون مع الرئيس سقوا بكأس القوة... ولكن كان الخوف شرابهم. هذا الخوف ما لبث وأن نتج عنه نوع من أنواع البارانويا. فلقد أفرطنا في استجابتنا للهجمات الموجهة ضدنا وأشياء كثيرة أخرى".[٢٥]

وثاني النتائج السلبية المترتبة على العدوانية مرتبطة بالنتيجة الأولى. فالعدوانية تخلق الخصومات وتعجل بدمار صاحبها. والحكمة القائلة "لا ينام الملوك بسلام" هي حقيقة يمكن تطبيقها على الكثير ممن يتسمون بالعدوانية. وكثيراً ما نسأل المشاركين في حلقاتنا الدراسية الخاصة بمهارات التواصل عن كيفية تصرفهم عندما يعاملهم الآخرون بأسلوب تحكمي (عدواني). وكانت الطرق التي يستخدمونها (هم وغيرهم) عادة للتعامل مع السلوكيات العدوانية تتضمن المقاومة، وتوجيه اللوم للآخرين، والتحدي، والتخريب، والصد، وتشكيل الاتحادات والكذب، وإخفاء الحقيقة.

وعلى مر القرون، عبر الحكماء عن كيفية تعجيل العدوانية من دمار صاحبها. وذكر التاريخ قصة الوزير الفارسي العدواني للغاية والقوي هامان. حيث كان، في فترة ما من حياته، أهم أهدافه هو التخلص من مردخاي، الذي كان خطؤه الوحيد أنه لم يكن ينحني بالقدر الكافي أمام هامان. أمر هامان ببناء مشنقة كبيرة لتنفيذ حكم الإعدام على المتسبب في غضبه. رغم ذلك، في النهاية، تم شنق هامان على المشنقة التي بناها من أجل موردخاي.[٢٦]

ومن عواقب العدوانية الأخرى أنها كثيراً ما تتسبب في أن يفقد الشخص قدرته على السيطرة. وهذه العاقبة، كغيرها من عواقب السلوكيات العدوانية والخاضعة، تتسم بالتناقض حيث إن السلوك العدواني يمنح الشخص السبيل إلى التحكم في حياته وحياة الآخرين. وقد لاحظنا أن الضحية غالباً ما تتحكم في الشخص المسيطر عليها بطرق خفية. وبالإضافة إلى ذلك، نجد أن التحكم في حياة الآخرين يحد من حرية الشخص ويقيدها. فإذا تحكمت فيك من خلال طباعي العدوانية، فأنا أبذل الوقت والجهد لأتحكم في أفعالك. مما يشكل أحد صور العبودية المفروضة بشكل ذاتي. فالسيطرة المتناهية والتحكم الشديد في الآخرين ربما يضاهي الوقوع تحت قبضة أناس يحاولون التحكم في حياتك. وفي القرن السادس عشر، عبر فرانسيس بيكون على هذا التناقض قائلاً: "يا لها من رغبة غريبة أن تطلب السلطة وتخسر حريتك".[٢٧]

كما أن الشعور بالذنب الناجم عن إساءة الشخص العدواني لاستعمال السلطة هو إحدى النتائج السلبية للعدوانية. فمع أن شعور الشخص العدواني بمعاناة الآخرين وأحزانهم ربما يكون أقل بكثير من شعور الشخص العادي، قلما يكون الشخص العدواني معدم الضمير والعاطفة لدرجة ألا يعاني من وخز الضمير والشعور بالذنب جراء الكثير من أعماله الاستبدادية.

ومن نتائج هذه العدوانية أيضاً أنها تجرد صاحبها من إنسانيته. ولقد خلقنا حتى نحب البشر ونستخدم الأشياء. ولكن، مع هذه العدوانية، ثمة نزعة قوية لحب الأشياء واستخدام البشر. وعندما يستخدم أحدهم شخصاً آخر، فهو يعامل هذا الشخص كمعاملته للأشياء، ويحوله لشيء. يقول كل من جورج باتش ورونالد دوتش "عندما يحول شخص ما غيره إلى 'شيء'، فهو أيضاً وبشكل تلقائي يحول نفسه إلى شيء".[٢٨] إن إنسانية الشخص العدواني تنكمش مع كل فعل عدواني. وعندما يسيء الشخص العدواني إلى إنسانية غيره، فهو يبدد نفسه ويهلكها.

ومن النتائج الأخرى للعدوانية أنها تعزل صاحبها عن الآخرين. والشخص العدواني يقحم نفسه في أزمة نفسية معقدة: فهو لا يحترم أي شخص ممن يخضعون له، ومع ذلك يخشى العلاقات المتكافئة. الملك فريديرك الأعظم، الملك الطاغية حاكم بروسيا في القرن الثامن عشر، أوضح هذا الأمر. كان دائماً ما يقول للتابعين له "امتثلوا لأوامري". ومما يثير السخرية، أنه قبل موته مباشرة، قال "لقد سئمت حكم العبيد".[٢٩] وهناك الكثير والكثير مثل فريدرك، زوجة متسلطة، أب مستبد، مدرس متحكم، مدير عدواني، يعلمون كيف أن التعامل مع الذين خضعوا لسيطرتهم أمر محبط كما أنه لا يشبع حاجاتهم.

كما أن العدوانية تقوض حب الآخرين وتبدده، أيضاً. في النهاية، يبتعد الشخص الخاضع عمن يخضع له وينعزل عنه نتيجة لتحكمه فيه. إن أدولف هتلر، مثل غيره من المستبدين العدوانيين، عاش وحيداً. ومع أن الملايين كانوا يلتفون حوله وهو في أوج قوته وسلطته، كان هتلر مدركاً تمام الإدراك أنه يعيش وحيداً تماماً. أحد مساعدي هتلر، ألبرت سبير، ذكر أن قائده قال له إنه بعد تقاعد هتلر، قريباً ما سيكون ذكرى من الماضي وينساه الآخرون. أوجز سبير كلمات هتلر قائلاً:

> سوف يتجه الشعب إلى من يخلفه على الفور بمجرد أن يتحققوا أنه هو صاحب اليد العليا وصاحب الكلمة... وسيهجره الجميع ويتخلون عنه. وتعبيراً عن وجهة النظر تلك، وبفيض من رثاء النفس، أردف هتلر قائلاً: "ربما يزورني أحد مساعدي السابقين من حين لآخر. ولكنني لا أتوقع ذلك. لن آخذ أحداً معي سوى السيدة براون. السيدة براون وكلبي وحسب. سوف أكون وحيداً. فلماذا يجلس معي أحدهم لبعض الوقت طواعية ودون سبب؟ لن ينتبه إلي أيٍ منهم بعد الآن. سيسرع جميعهم إلى خليفتي. ربما يزورونني مرة في السنة في يوم ميلادي".[٣٠]

ليس كل من يتسمون بالعدوانية يقترفون هذه الجرائم التي ارتكبها هتلر. فبعضهم يتسم بهذه العدوانية لأغراض حسنة، ولكنهم يدفعون الثمن غالياً فيما يخص علاقاتهم البشرية. وكما يقول أحدهم: "إنني أحب الإصلاح، ولكنني أكره المصلحين".

بالإضافة إلى ذلك، تضر العدوانية بحالة صاحبها الصحية وتلحق به الأمراض. إن أكثر ضحايا الجلطة الدموية، أحد الأمراض القاتلة في عصرنا هذا، هم من يتسمون بالعدوانية.

ومن النتائج السلبية الأخرى للسلوك العدواني أنه يخلق بيئة غير آمنة بالنسبة للجميع. فالعدوانية السائدة في مجتمعنا جعلت من التمتع بالملذات البسيطة العادية أمراً غاية في الخطورة. مثلاً، التجول ليلاً في الحديقة، أو إمكانية أن يترك المرء ممتلكاته لبعض الوقت دون الانتباه لها في الأماكن العامة، أو أن يترك منزله خالياً أثناء أيام العطلة، أو فرحة التماس الهدايا في الأعياد؛ هذه بعض "أوجه المتعة الشخصية العادية" التي لم يعد بإمكاننا التمتع بها دون حماية بالغة. فثمة خوف متنام وارتياب متزايد يعوق سعادة وحرية من يتسمون بالعدوانية و من يتسمون بالخضوع والحسم على حد سواء.

الحرب هي أكثر المشاكل التي نواجهها دماراً. واليوم، نجد أن أهوال الحروب النووية الحرارية، والكيميائية، والجرثومية التي لا يمكننا تصورها تهدد أي فرصة بقاء على وجه الأرض. وفي حين أننا نواجه الكثير من المشاكل الخطيرة الأخرى في القرن العشرين، لو لم نتعلم كيف نواجه هذه العدوانية البشرية، ربما لن نبقى حتى نجد حلاً لها.

## مزايا الحسم

إن أكثر ما يلفت الانتباه بشأن الأشخاص الحاسمين هو أنهم يحبون أنفسهم. فهؤلاء الأشخاص يشعرون بتقديرهم لذاتهم بشكل أفضل ممن يتسمون بالخضوع أو العدوانية. ومع أن الحسم أو توكيد الذات ليس هو العامل الوحيد للشعور بقدر المرء، ثمة مصداقية متناهية فيما قاله الطبيب النفسي هربرت فينستيرهايم "إن درجة توكيدك لذاتك تحدد مستوى تقديرك لها".[٢١]

ومن مزايا الحسم الأخرى هي أنه يعزز نجاح العلاقات. فالحسم يطلق الكثير من الطاقة الإيجابية نحو الآخرين. ولأن الشخص الحاسم لا يشغله الارتباك والقلق ولا تحركه الحاجة للتحكم في نفسه أو حمايتها، فبإمكانه أن "يرى" الآخرين و"يسمعهم" ويحبهم دون أية صعوبات. والحسم يشعرك بالمزيد من الراحة تجاه نفسك، وعليه سيشعر الآخرون بالمزيد من الراحة وهم متواجدون معك. كما أن أثرى العلاقات وأكثرها قرباً هي تلك التي تجمع بين شخصين حاسمين. ولقد تم تعريف القرب أو الحميمية على أنها "القدرة على التعبير عن أعمق تطلعات الفرد وآماله ومخاوفه وما يقلقه وما يشعره بالذنب لشخص آخر معين بشكل متكرر". وهذا النوع من الإفصاح هو سلوك يتسم بالحسم. غير أن هناك بعداً آخر لهذا القرب أو الحميمية، ولكننا نتغاضى عنه كثيراً. أوضح كل من هوارد وتشارلوت كلينبيل في كتابهما The Intimate Marriage أن القرب أو الحميمية هي "درجة متبادلة من إشباع الحاجات في العلاقة".[٢٢] فإشباع الحاجات السليم المتبادل لا يمكن تحقيقه إلا بين الأشخاص الحاسمين. كما أن أفضل علاقات الزواج والصداقة وعلاقات الآباء بأبنائهم هي ثمار لحياة حاسمة.

وكذلك، يقلل السلوك الحاسم من خوف المرء وقلقه. لقد أثبتت الدراسات أخيراً أن تعلم إبداء استجابات حاسمة يضعف حتماً مشاعر الخوف والقلق التي كانت تراود المرء من قبل في مواقف معينة. فلأن الشخص الحاسم يدرك أن بإمكانه تلبية حاجاته وأنه سوف يلبيها حتماً وكذلك أن بإمكانه الدفاع عن نفسه، لا يتعامل مع الآخرين خائفاً من إيذائهم له أو تحكمهم فيه.

ومن أهم مزايا السلوك الحاسم هو أن المرء يحيا حياته هو. ففرص تحقيقك لما تريد من الحياة يتحسن بشكل هائل عندما تعرف ما تريد وتدافع عن حقوقك ومطالبك. فالحسم، كما ندرسه، هدفه هو تحقيق النتائج. إن ملاحظتي للآخرين وكذلك تجربتي الشخصية جعلتني أؤمن أن *الكثير من احتياجات المرء ستلبى بكون المرء حاسماً باستمرار أكثر من كونه خاضعاً أو عدوانياً*. وبالطبع، ثمة أوقات لا يتمكن السلوك الحاسم فيها من تحقيق ما يرمي إليه. ولكنني أؤمن أنه في معظم الحالات يكون السلوك الحاسم هو أنسب طرق دفاع المرء عن مساحته الشخصية وتلبية حاجاته وأكثرها فعالية ونفعاً.

وفي تلك الحالات التي لا يحقق فيها الحسم النتائج المنشودة، ربما يظل أحد سبل التواصل المفضلة. وكما قال جون روسكين: "خير لك أن تفضل الهزيمة النبيلة عن الفوز الوضيع".

## ثمن السلوك الحاسم

مع أن السلوك الحاسم له مزاياه وفوائده، إلا أن الأشخاص الحاسمين يدفعون الثمن لاتسامهم بهذه الطبيعة. وهذا الثمن يتضمن تغلغل القلاقل إلى حياة الفرد، والمشاكل المرتبطة بالمواجهات الصادقة والمهتمة بالآخرين، والصراع الشخصي الشاق الناتج عن تغيير السلوكيات الاعتيادية للفرد (بالنسبة للأشخاص الذين يتحولون من السلوكيات الخاضعة أو العدوانية إلى الحاسمة).

ومع أن من يتسمون بالخضوع يبالغون في قدر ومدى واحتمالية تعرضهم للمشاكل نتيجة لاعتناقهم السلوكيات الحاسمة، لا يخلو الأمر من العواقب السلبية. ففي مجال العمل ثمة مواقف يتصرف فيها الموظفون بحسم ثم يطردون من عملهم بسببها. وربما تتدهور الحياة الأسرية وقد تطلب إحدى الزوجات الطلاق في أقصى الحالات. وأنا أعتقد أنه من الضروري أن نبرز حقيقة أن هذه النتائج الخطيرة قلما تحدث نتيجةً للحسم *الفعال*. ولكن، عندما يتمكن الفرد من مهارات الحسم، تتحسن علاقاته البشرية ويصبح أكثر تأثيراً وأكثر نجاحاً في مجال عمله. ولكن، حتى مع أفضل أنواع الحسم، ربما نواجه بعض القلاقل.

ثمن آخر للحسم ينجم عن حقيقة أن كون الشخص يحيا حياته هو ويتسم بشخصيته هو بصدق قد يشكل تجربة مؤلمة في بعض الأحيان. في حين الصدق في العلاقات يوفر المتعة والقرب، إلا أنه يؤدي إلى شيء من الصراع. فكون الشخص حاسماً يتضمن قبوله لإثارة الخلاف فهو يعلم أن الخلاف ضروري لبناء علاقة متكافئة حقيقية. كما أن الحسم يتضمن قبول التعرض للجرح أو الانتقاد في مثل هذه العلاقات الحقيقية. فمن دون هذه القابلية للجرح أو الانتقاد، لن

نجرب متعة تحمل الحب. (ربما نصل إلى الإعجاب بأحدهم دون هذا الصدق، ولكن لن نتمكن من تحقيق مثل هذه العلاقات المتأصلة الراسخة من دونه). ومع ذلك، عندما نقدر على تحمل الجرح أو الانتقاد، حتى مع من نثق بهم من الأصدقاء، أحياناً ما نشعر بالأذى.

إن تدريبات الحسم دائماً ما تجبر المرء على إعادة تقييم قيمه الأساسية والنظر إليها بأسلوب مختلف. فيجد الناس أنفسهم يحاولون فهم قيم متناقضة بطريقة مختلفة وجديدة. فإذا كان من قيم الشخص "السلام بأي سعر"، ثم بعدها اكتشف كيف أن تدريبات الحسم توضح النتائج السلبية التي من الممكن أن تحل بكلا الطرفين جراء انتهاج هذا السلوك، فسوف تواجهه صعوبة إعادة تشكيل قيمه المتأصلة. فإعادة فحص القيم المتأصلة منذ نعومة أظافرنا هي شيء مخيف بالنسبة للكثير.

وأغلى ثمن يدفعه منتهج هذا السلوك تقريباً هو ممارسة قوة الإرادة التي يقتضيها الإقلاع عن الاعتماد المفرط على العادات الخاضعة أو العدوانية وتحسين طرق تواصل جديدة وفعالة. فلقد عانى معظمنا كثيراً حتى يقلع عن بعض العادات السيئة. حتى إذا كان شعورنا بهويتنا يتفق مع التغير السلوكي الذي ننشده، وعززت قيمنا الحاجة إلى التغيير، فسيظل من الصعب علينا تغيير عاداتنا المتأصلة وتبديلها.

ومن المساهمات الكبيرة التي تقدمها تدريبات الحسم أنها تعالج كلاً من هذه العوامل السلبية. فهي تساعد الأشخاص على تعلم كيفية تقييم العواقب الممكنة للحسم بصورة أكثر منطقية. كما أنها تساعد الكثير على النظر إلى القضايا الخاصة بالقيم برؤية مختلفة ومجدية. وبتطبيقها لنظريات التعلم وغيرها من المصادر، تساعد هذه التدريبات الأشخاص على تعلم كيفية التوقف عن العادات غير المجدية في الوقت نفسه الذي تنمو لديهم أساليب حياة أكثر جدوى وطرق تواصل أكثر فعالية.

## اختر لنفسك

أحد أهم أهداف تدريبات الحسم هو تمكين الأفراد من تحمل مسئولية شئونهم وحياتهم. فهي تساعدهم على الهروب من الحياة الروتينية والابتعاد عن السلوكيات النمطية أو الجبرية. وفي أفضل صوره، يساعد الحسم الفرد على تحسين *قوة اختيار تصرفاته*.

بسبب التكيف المبكر، يتصرف البعض وبشكل تلقائي بخضوع. وآخرون غيرهم يتخذوا من العدوانية عادة ومنهجاً. وكثير من الناس يتوقع منهم التصرف بخضوع أو عدوانية في بعض المواقف على الأقل. ومن أهداف الحسم المميزة مساعدة الأفراد على اختيار سلوكياتهم بفعالية، لا دفعهم إلى التصرف بحسم في كل المواقف.

كتب هنري إمرسون فوسديك: "الخضوع... هو عنصر حتمي في هيئتنا، ولا بد من استخدامه إما بصورة إيجابية وإما بصورة سلبية".[٣٢] وثمة أوقات في حياة كل منا يكون فيها

السلوك الخاضع سلوكاً ملائماً. وأنا أعتقد أن تلك هي الحال مع العدوانية. فثمة أوقات يكون فيها السلوك العدواني أنسب سلوك. وعليه، لا يرمي هذا الكتاب إلى دفع الناس إلى الاتجاه إلى الحسم بشكل جبري.

فأحياناً يكون من الحكمة أن أذعن للآخرين. وأحياناً أخرى ربما يكون من الضروري أن أدافع عن حقوقي بشيء من القوة والعدوانية. أحياناً أؤثر تلبية احتياجاتي وأتغاضى عن الآخرين. وأحياناً أخرى ربما أكبت احتياجاتي وألبي احتياجات الآخرين. ومع أنني من الممكن أن أختار أن أتصرف بخضوع في بعض الأحيان، وأتصرف بعدوانية أحياناً أخرى، *إلا أنني أؤمن بشدة أن السلوكيات الواردة في عمود السلوكيات الحاسمة بالمتسلسلة ستكون أنسب السلوكيات في معظم الأوقات.*

## الخلاصة

الإنصات والحسم هما الين واليانج للتواصل؛ أوجه الملاقات المختلفة تمام الاختلاف والمترابطة والمكملة لبعضها في الوقت نفسه. فكما أن هناك مهارات لتحسين قدرة الفرد على الإنصات، ثمة مهارات لتحسين السلوكيات الحاسمة أيضاً.

لكل منا مساحة شخصية هو بحاجة للدفاع عنها. وبالمثل، لكل منا رغبة سيكولوجية للتأثير في الآخرين وفي العالم من حولنا. وتدريبات الحسم تدرس طرقاً بناءة للدفاع عن المساحة الشخصية والتأثير على الآخرين.

وإحدى طرق فهم الحسم هي أن ننظر إليه مقارنة بالسلوكيات الخاضعة والعدوانية، ثمة مزايا وعيوب لكل من طرق التواصل تلك. ومن أهم أهداف تدريبات الحسم تمكين الأشخاص من تحمل مسئولية شئونهم وحياتهم. وهي تساعدهم على تجنب تكرار السلوكيات غير المجدية والنمطية حتى يبدوا استجابات ملائمة في المواقف التي تواجههم. في الفصل التالي سنركز على كيفية استخدام إحدى أكثر طرق الحسم الممكنة فعالية.

## الفصل التاسع

# تحسين رسائل الحسم ثلاثية الأجزاء

عندما لا يتركك الناس وشأنك، فهذا لأنك لم تتعلم كيف تجعلهم يفعلون ذلك.[1]

– ديفيد سيبري، عالم نفس

بإمكانك الدفاع عن مساحتك الشخصية. وهذا الفصل يدلك على القيام بذلك. إن معظم الحيوانات تدافع عن مساحتها الشخصية ومناطق نفوذها -وحياتها- من خلال القتال أو الفرار. والبشر وحدهم هم من يمتلكون خياراً ثالثاً وهو المواجهة اللفظية. وبعض طرق المواجهة اللفظية تعد أكثر فعالية من غيرها. كما أن إحدى طرق الحسم الأكثر فعالية تتضمن استخدام رسالة تشتمل على ثلاثة أجزاء.

- وصف غير نقدي للسلوك المراد تغييره.
- الإفصاح عن مشاعر الشخص الحاسم.
- توضيح التأثير الحقيقي والملموس لسلوك الشخص الآخر على الشخص الحاسم.

وخلال عملية تشكيل تلك الرسائل، يجد هذا الشخص نفسه دون أن يتوقع في رحلة لاكتشاف الذات، ويتعلم الكثير عن نفسه.

## التوكيد اللفظي: الخيار الثالث

أي مخلوق من أي فصيلة على وجه الأرض تواجهه مشكلة الدفاع عن مساحته الشخصية، وحياته ضد أي غزو وهجوم. وبالمثل، فإن كل مخلوق قد ورث بعض آليات التكيف لحماية نفسه.

القتال والفرار هما سلوكا التكيف الرئيسيان للفصائل دون البشرية، لا سيما الفقاريات. وتلك الاستجابات تقريباً هي سلوكيات آلية ومبرمجة مسبقاً من أجل البقاء عند الحيوانات الأضعف. والبشر أيضاً يستخدمون تلك الطرق، في بعض الأحيان يستخدمونها صراحة وأحياناً أخرى يخفونها. ولكن بخلاف بقية المخلوقات، نحن البشر لدينا خيار ثالث مهم للدفاع عن مساحتنا الشخصية. وهذه الصفة التي تميزنا عن غيرنا من الفصائل أكثر من غيرها هي العقل اللفظي المفكر "الجديد" والذي أضافه التطور إلى عقلنا الحيواني الأولي.

منذ حوالي مليون عام، وفقاً للدكتور مانويل سميث، اقتلع التطور أسلافنا من أبناء أعمامنا الذين لم يدخلوا هذا الجزء الثالث مع سلوكيات التكيف لديهم ألا وهي القتال أو الفرار. وفي الوقت نفسه، حسن التطور من القدرات اللفظية وقدرات حل المشكلة لدى أجدادنا الذين بقوا على قيد الحياة وأنجبونا لنكون خلفاً لهم. فعندما تكون مساحتنا الشخصية على وشك أن تقتحم، فإن هذا الجزء من عقلنا البشري يجعل من السهل علينا أن نتواصل مع غيرنا وأن نجد حلاً لمشاكلنا. وتلك المهارات هي أكبر فروق البقاء بين البشر وتلك الفصائل التي ماتت بالفعل، أو واجهت الانقراض، أو نجت بفضل جهد البشر وحسب.

إن آليات التكيف الخاصة بالقتال والفرار التي ورثناها من أسلافنا تتشابه إلى حد كبير مع العدوانية والخضوع. ومع أن آليات التكيف هذه تجدي نفعاً في يومنا هذا في بعض الأحيان، إلا أنها غالباً ما تكون غير كافية. فالاعتماد المفرط على أي من هاتين الطريقتين أمر ليس بالمرغوب.

كتب سميث يقول:

> إن الآباء الذين أراهم في الجلسات العلاجية يشعرون بالغضب والعدوانية تجاه غيرهم كثيراً إما بسبب رغبتهم في ذلك، وإما بسبب خوفهم المستمر وبعدها ينسحبون بعيداً عن الآخرين، أو ينتابهم الملل والضجر بسبب انهزاميتهم أو لشعورهم بالاكتئاب معظم الوقت. ومعظم من يردون على الأطباء النفسيين يلتمسون مساعدتهم نتيجة لاعتمادهم التام والمفرط على استجابة القتال أو الفرار بأشكال... مختلفة.[٢]

ومع أننا ورثنا القدرة على القتال أو الفرار من أجل البقاء، إلا أننا وحدنا من بين فصائل الأرض لا نقتصر على هذين الخيارين وحسب. ولكن، لدينا الخيار البشري لحل مشاكلنا واختلافاتنا بالتحدث مع الآخرين.

ومن أحد أهم أوجه استخدام هذا الخيار الثالث بل وأصعبها هو تعلم كيفية استخدام اللغة بدقة وفعالية.[٣] فالحسم، مثل الجراحة، يقتضي الدقة؛ لا العبارات السريعة أو التعليقات المبهمة. وكما يقول أحد طلابنا: "إذا كان لك الحق لتعبر عن شكوى، فثمة طريقة صحيحة للتعبير عنها".

حتى في الظروف العادية، كثيراً ما يجد المرء صعوبة في التحدث بدقة. وعندما يكون الإنسان حاسماً، غالباً ما ينتابه الغضب أو الإحباط أو الخوف وفي هذه الحالة من التوتر العاطفي يكون من الصعب للغاية التعبير عما يقصده المرء بدقة وإيجاز. وفيما يتعلق باللحظات التي يكون فيها الحسم ملائماً، قال لي البعض: "عندما يفعل ذلك، يغضبني كثيراً. فما يفعله يثير انفعالي ولا يمكنني التحكم في نفسي". ويقول آخرون: "وكأن شيئاً يطغى علي، ولا يسعني فعل شي. أنسحب إلى صومعتي وحسب وأعاني في صمت".

فعندما يقتحم شخص ما مساحتنا الشخصية، فإن ما تفعله أجسادنا عادة ما يعوق قدرتنا اللفظية. فالتوتر يتسبب في تدخل مراكز الجزء السفلي من العقل في الكثير من سير الجزء العلوي. وعليه فإن جزءاً كبيراً من الدم ينتقل من العقل تلقائياً متجهاً إلى العضلات الهيكلية خلال تلك الحالات العاطفية. وتلك العوامل تقيد العقل اللفظي المفكر، ومن ثم لا يؤدي وظائفه بالكفاءة المعتادة.

ومع أنه من الصعب علينا أن نتحدث بدقة ونحن تحت وطأة الضغط أو التوتر، لا يعد ذلك مستحيلاً. حتى وإن كان يتملكنا الخوف أو الغضب الشديد، فمن الممكن أن يتم اختيار سلوكنا، وليس فرضه، وأن يتم انتقاء كلماتنا، ولا يتم استثارتها.

## رسائل الحسم المكونة من ثلاثة أجزاء

عندما يقتحم أحدهم مساحتي الشخصية، تنتابني الرغبة لإخراجه بعيداً عنها. ولكي أحقق ما أرمي إليه، أبعث له برسالة تعبر عن الحسم هدفها تغيير سلوكه المقتحم لمساحتي الشخصية.

والناس في دوراتنا التدريبية غالباً ما يعتقدون أن محاولة تغيير سلوك الآخرين سلوك غير أخلاقي. وأنا أتفق معهم إلى حد كبير. فإن إحدى المشاكل الرئيسية في العلاقة بين المرء

وغيره هي أن الكثير والكثير من الناس يحاولون صياغة وتشكيل حياة الآخرين والتحكم فيها. ولكن، *عندما ينتهك شخص ما مساحتي الشخصية ويقتحمها، فأنا أرغب في تغيير هذا السلوك.*

ونحن بحاجة إلى مناقشة هذا الموضوع بشكل مباشر وصريح في مستهل حديثنا عن تعلم كيفية استخدام رسائل الحسم. فعندما يقتحم أحدهم منطقة نفوذي أو مساحتي الشخصية، فلمصلحتي، ولمصلحته، ولمصلحة المجتمع أن أواجهه بطريقة تغير من سلوكه هذا وتجعله يحترم الحدود القانونية لمساحتي الشخصية. فلا يعد من السيطرة على الآخرين ولا التحكم فيهم أن أستخدم أكثر الوسائل البشرية الفعالة المتاحة لي للدفاع عن نفسي.

والحسم الفعال يتصف *بالحزم دون السيطرة أو الهيمنة على الآخرين*. فهو يدافع عن المساحة الشخصية أو منطقة النفوذ بقوة وفي الوقت نفسه يرفض بحزم انتهاك منطقة نفوذ الشخص الآخر. ولذلك، لا تتضمن مثل هذه الرسائل أي حلول. فالأمر يتعلق بالشخص الآخر حتى يفكر في أفضل طريقة للابتعاد عن منطقة نفوذي ومساحتي الشخصية. فمن يتلقى تلك الرسائل بإمكانه أن يجد حلاً لهذه المشكلة يحفظ له احترامه كما يلبي احتياجاتي.

وعندما أريد أن يغير شخص آخر من سلوكه المقتحم لمساحتي الشخصية، يجب أن تطابق الطريقة التي أتبعها المعايير التالية:

١. *ثمة احتمال كبير أن يغير الشخص الآخر من سلوكه المزعج*. بمعنى، يجب أن تكون الطريقة التي أتبعها فعالة ومؤثرة لحماية مساحتي الشخصية.
٢. *ثمة احتمال ضئيل لانتهاكي المساحة الشخصية للشخص الآخر*.
٣. *ثمة احتمال ضئيل لتهديد اعتزاز الشخص الآخر بنفسه*. ومع أنني لا يمكنني التحكم في كيفية استجابة الشخص الآخر لما أقول، بإمكاني أن أدرب نفسي فلا أستخدم اللوم، أو القمع، أو غيرها من صيغ اللغة الازدرائية.
٤. *ثمة احتمال ضئيل لتدمير العلاقة*. بالطبع، إذا كانت العلاقة هشة للغاية، حتى أكثر أنواع الحسم أو التوكيد لباقة قد تكون هي آخر ما يمزق هذه العلاقة. إلا انه في العلاقات الهشة الضعيفة، نجد أن الخضوع يلحق بالعلاقة نفس الضرر الذي يلحقه بها الحسم، أو حتى ضرراً أكثر. أما في العلاقات القوية، نجد أن الحسم يقوي العلاقة على المدى الطويل. فغالباً ما يكون رباطاً بين الأشخاص البالغين.
٥. *ثمة احتمال ضئيل لتبديد التحفيز*.
٦. *ثمة احتمال ضئيل بأن تتصاعد الدفاعية لتصل إلى مستويات مدمرة*. فرسالة الحسم من الممكن أن تصاغ بطرق لا تستثير لدى الشخص الآخر دفاعية مفرطة. ومن الممكن أن نستخدم الطرق المقللة للدفاعية عندما يكون الشخص الآخر تحت وطأة ضغط بالفعل.

رسائل الحسم هذه تفي بهذه المقاييس والمعايير. فهي تبدأ بوصف سلوك الشخص المقتحم وتتضمن وصف عواقب سلوكه على حياتنا وما هو شعورنا حيال هذه العواقب، وكل جزء من الرسالة له دور في نجاح الحسم. والمبتدئون في تعلم مهارات الحسم يبعثون برسائل أكثر فعالية عندما يستخدمون تلك الصيغة: "عندما فعلت (وصف السلوك دون استخدام النقد)، شعرت (الإفصاح عن المشاعر) لأنني (توضيح تأثير سلوكه على حياتنا)". والأجزاء

الثلاثة لهذه الرسالة يعبر عنها بأكبر قدر ممكن من الإيجاز وتتضمنهم جملة واحدة. مثلاً، في إحدى الأسر، عادة ما يأكل طفلان من الأطفال وجبات خفيفة ولا ينظفون الطاولة بعد انتهائهم. فبعثت الأم لهم بهذه الرسالة:

*السلوك* عندما لا تنظفون الطاولة بعد انتهائكم من الطعام،
\+
*المشاعر* ينتابني الغضب الشديد
\+
*التأثير* لأن ذلك يزيد من أعبائي.

# طرق المواجهة الفعالة وغير الفعالة

عندما يتعرف المشاركون في الدورات التدريبية لمهارات التواصل الخاصة بنا على رسائل التوكيد ذات الأجزاء الثلاثة، غالباً ما يقارنون بين طرق المواجهة التي استخدموها من قبل والطرق التي سيستخدمونها بعد أن تعلموا مهارات الحسم. وبإجماع تام كان الناس فيما سبق "يلومون غيرهم أو يشعرونهم بالخجل" أو غيرها من عقبات الحوار الأخرى الواردة في الفصل الثاني. وما قاله الدكتور توماس جوردون شبيه لذلك: "لا نبالغ إذا قلنا أن تسعة وتسعين من كل مائة والد في مجتمعنا يستخدمون طرقاً غير فعالة من التواصل عندما تتداخل سلوكيات أبنائهم مع حياتهم".[٤]

حدثتنا برندا جدسون قائلة إنه قبل موعد حافلة المدرسة بخمس دقائق وقبل موعد مغادرتها إلى العمل بسبع دقائق، قال لها ابنها براد البالغ من العمر تسع سنوات إنه لا يجد حذاءه. أجابته برندا قائلة: "كيف تفعل ذلك بي؟ لو اعتدت أن تضع ملابسك في مكان معين لعلمت مكانها الآن. كيف لك أن تتخيل أنني يمكنني إيجادها في غرفتك غير المرتبة هذه؟ إذا لم تجدها على الفور، فسوف تعاقب".

وبينما كانت برندا تفكر فيما حدث، أردفت قائلة: "لقد استخدمت في هذا الموقف العقبات التالية: الوعظ، والنقد، والتهديد. وفي غضون ذلك، كان الوقت يمر ولم تنفذ أي من احتياجاتنا. وبسبب هذا الجدال، لم نعثر على الحذاء في الوقت المحدد وواجهتنا مشكلة أخرى؛ فاتته الحافلة. فتعرضت للمزيد والمزيد من الضغط. ذهب براد إلى المدرسة وهو بحالة مزاجية سيئة، كما أنني دمرت يومي بأكمله بسبب ما حدث".

ثم أوضحت برندا بعد ذلك كيف كان من الممكن لها أن تتصرف بشكل مختلف مع براد في هذا اليوم لو استخدمت بعضاً من المهارات التي تعلمتها في الحلقة التعليمية. قالت برندا: "أولاً، لم أكن لأواجهه وكلانا لم يكن يملك الوقت للتحدث عن هذا الأمر. وكنت سأقول له شيئاً آخر مثل: "ابحث أنت في غرفتك وسوف أبحث في الطابق السفلي. وبعدها بعد عودته من المدرسة كنت سأستخدم رسالة الحسم هذه: براد، أود أن أتحدث معك بشأن ما حدث هذا الصباح.

عندما لم تجد حذاءك، شعرت بالغضب الشديد لأنني كنت تحت وطأة ضغط شديد حيث كنت أيضاً أحاول الذهاب إلى عملي في الموعد المحدد". وبعد بضعة أيام، حدث نفس الموقف ثانية واتبعت برندا الخطة التي أوضحتها في الحلقة الدراسية. قالت برندا بعد ذلك: "لقد نجحت بالفعل. كان شجار الملابس المفقودة هذا يحدث مرة تقريباً كل أسبوع إلى أن بعثت له بتلك الرسالة الحاسمة. وفي الأشهر التسعة التالية حدث هذا الأمر مرة واحدة فحسب".

# كتابة رسائل الحسم ذات الأجزاء الثلاثة

إن رسائل الحسم تبدو في ظاهرها سهلة في كتابتها، ولكن في الواقع، معظم الناس يجدون أن التفكير في رسالة فعالة يستنفد الجهد والوقت. ولهذا السبب، سوف نناقش كل جزء من أجزاء تلك الرسائل بشيء من التفصيل.

## الوصف غير النقدي للسلوك

عندما ينتهك أحدهم منطقة نفوذك أو مساحتك الشخصية، يجب عليك أن تصف السلوك الذي تريد تغييره بمنتهى الدقة والإيجابية. وإلا، ربما لا يفهم الشخص الآخر بوضوح السلوك الذي تعده عدائياً.

كثيراً ما يجد الناس صعوبة ليصدقوا أن المقتحم قد لا يكون على دراية بالسلوك المراد تغييره. فهم كثيراً ما يقولون لنا "لا تكن سخيفاً. إنه يعلم تمام العلم أن هذا الأمر يغضبني. ولكنه فقط لا يهتم بالقدر الكافي ليوقف مثل هذا السلوك". ولكن، في بعض الأحيان، بالطبع، يكون الطرف الآخر مدركاً تماماً لتصرفاته وللتأثيرات السلبية التي يحدثها سلوكه على الشخص الآخر. حتى في مثل هذه الحالات، فإن رسالة حسم مصاغة بشكل جيد عادة ما تمنع تكرار هذا التصرف. غير أنه كثيراً ما يتعرض من كانوا على يقين بأن المقتحم كان على علم بأن تصرفاً معيناً اقتحم المساحة الشخصية لهم لاكتشاف شيء مختلف عندما يبعثون برسالة حسم. فالكثير منهم انتابتهم الدهشة عندما اكتشفوا أن المقتحم لم تكن لديه أدنى فكرة بأنه اقتحم مساحتهم الشخصية وأنه أشعرهم بالتوتر. وكثيراً ما يقول لنا المشاركون معنا إنه بعد إرسالهم لمثل هذه الرسالة الحاسمة، يقول من اقتحم مساحتهم: "يا إلهي، لم أكن أعرف أن هذا التصرف يزعجك". أو "أعتقد أنك حاولت إخباري بهذا الأمر من قبل، ولكنني لم أفهم ذلك إلا الآن".

فإذا كنت ترغب في حماية مساحتك الشخصية، يجب عليك أن تخبر الشخص الآخر بالتصرف الذي فعله واقتحم به مساحتك الشخصية. وهذا ليس بالأمر اليسير. فالمرء قلما يصف سلوك الآخرين بالدقة الكافية حتى لا يجد الآخرون صعوبة في فهم التصرف الذي يغضبه. ستساعدك هذه الإرشادات على تنمية وصف فعال لسلوك الآخرين:

أولاً، قم بوصف *سلوك الآخرين بكلمات محددة غير مبهمة*. فبعض رسائل الحسم لا تتسم بالدقة. وتكون اللغة المستخدمة عامة وليست محددة؛ فلا يعلم الشخص الآخر تماماً ما تعنيه. ومن ثم، إذا لم تصف رسالتك سلوك الشخص الآخر بدقة، فعلى الأرجح لن تلبي احتياجاتك.

| وصف محدد للسلوك | وصف مبهم للسلوك |
|---|---|
| عندما لم تجرف الثلج من الطريق قبل ذهابك إلى المدرسة... | عندما لم تقم بدورك في أعمال المنزل... |
| عندما قدمت إلى العمل في وقت متأخر ثلاث مرات هذا الأسبوع... | عندما تغاضيت عن إستراتيجيات الشركة... |
| موقف: رجل وامرأته يذهبان إلي العمل سوياً. والزوجة من عادتها الأكل ببطء. فتأخرا عن العمل لأن الزوجة لم تكن مستعدة في الوقت المحدد. | |
| عندما لم تكوني على استعداد للذهاب إلى العمل في تمام السابعة والنصف... | عندما تباطأتِ في تناول الإفطار... |

في كل من هذه الحالات الثلاث، في العمود الأيمن نجد أن الشخص الذي يتلقى الرسالة الحاسمة يعرف تماماً السلوك المراد تغييره. ولكن، في الأمثلة الواردة في العمود الأيسر، ربما يكون صاحب الرسالة يعرف تصرفات معينة إلا أنه لم يعبر عن رسالته بدقة. ومن ثم، من الممكن لمن يتلقى الرسالة ألا يعرف أي من تصرفاته كان مزعجاً.

ثانياً، *اقتصر على الأوصاف السلوكية وحسب. ولا تبنِ استنتاجات بشأن دوافع الشخص الآخر ونواياه، وشخصيته، وما إلى ذلك.*[5] فعندما يحاول الناس وصف سلوكيات الآخرين، كثيراً ما يعبرون عما يعتقدون أنه دوافع الشخص الآخر ونواياه بدلاً من وصفهم لسلوكه. قارن بين الأوصاف السلوكية الموضحة في العمود الأيمن والاستنتاجات الواردة في العمود الأيسر.

| وصف السلوك | الاستنتاجات |
|---|---|
| موقف: أنا رئيس لجنة.<br>عندما تحدثت أكثر من أي شخص آخر في الاجتماع وقاطعت الكثيرين قبل أن ينهوا حديثهم... | عندما تصرفت بمنتهى الفظاظة أثناء الاجتماع... |
| موقف: أنا رئيس لجنة والشخص الذي يتلقى رسالتي الحاسمة وعدني بالبقاء حتى نهاية الاجتماع ليقدم التقرير. | عندما شعرت بمنتهى الضجر في الاجتماع فغادرت مبكراً... |
| عندما تركت الاجتماع قبل موعد تسليم التقرير بعشرين دقيقة... | عندما تركت الاجتماع مبكراً فقط لأن فراغك انتقدك... |

إن السلوكيات الواردة في العمود الأيمن يسهل *ملاحظتها*. فأي من الموجودين ممن يتمتعون بحسن السمع والبصر بإمكانه ملاحظة نفس السلوكيات. أما السلوكيات الموجودة في العمود الأيسر فهي تمثل اعتقادات لما يحدث بخلد الشخص الآخر. بإمكاني أن أعرف يقيناً أن شخصاً ما غادر الاجتماع قبل انتهائه بعشرين دقيقة دون أن يقدم تقريره، ولكن بما أن تلك هي البيانات الوحيدة التي أعرفها، لا يمكنني أن أجزم يقيناً أنه كان يشعر بالضجر أو الغضب أو أن لديه موعداً آخر، أو أنه شعر بالإعياء، أو غادر مبكراً لسبب آخر. ورسائل الحسم تضعف من خلال الاستنتاجات لأننا عادة ما نخمن الحالة الداخلية للآخرين تخميناً خاطئاً؛ وحتى إن كنا على صواب، فإن الشخص الآخر لن يقر بما نقول. إن نظرية الحسم توضح لنا أن مشاعر الشخص هي جزء من مساحته الشخصية. فلا نملك الحق لنحاول السيطرة على مشاعر الآخرين (لأن ذلك يعد تطفلاً على مساحتهم الشخصية)، ولكن يمكننا محاولة تغيير السلوكيات التي تقتحم مساحتنا الشخصية.

*ثالثاً، ليكن وصف السلوك الذي تستخدمه تعبيراً إيجابياً وليس نقداً.* والعبارة الحاسمة لا تقتضي بالضرورة أن يكون تصرف الشخص الآخر تصرفاً غير أخلاقي أو غبياً أو مشاغباً أو سيئاً أو خاطئاً. فهي لا تتضمن كلمات "مثقلة" أو ألفاظاً ساخرة أو تهكمية أو تعميمات أو ألفاظاً حتمية مطلقة أو مبالغات أو ألفاظاً مهينة. في الواقع، من أحد العوامل الفريدة للرسائل الحاسمة الصحيحة أو الفعالة هي تجنب استخدام العناصر "الهجومية" و"التقييمية" والتي كثيراً ما تفسد المواجهة بيننا وبين الآخرين.

فرسائل الحسم تتجنب اغتيال الشخصية:

| وصف السلوك | اغتيال الشخصية |
|---|---|
| عندما تقول إن النساء ليس باستطاعتهن أن يكن مديرات لهن تأثير... | عندما تتصرف كالرجال المتعصبين لجنسهم... |
| عندما تتحدث أكثر من الآخرين في الفصل بشكل متكرر... | عندما تمسك عقلك وتطلق العنان للسانك... |

والرسائل الحاسمة تتجنب الألفاظ الحتمية المطلقة. فهي لا تتضمن كلمات مثل "مطلقاً" و"دائماً" و"باستمرار".

| وصف السلوك | استخدام الألفاظ الحتمية المطلقة |
|---|---|
| عندما تتأخر عادة وأنت تقلني... | عندما لا تصل في موعدك *أبداً*... |
| عندما تقاطعني قبل أن أنهي حديثي... | عندما تقاطعني *باستمرار*... |
| عندما تركن سيارتك بحيث تعوق سيارتي في الليل... | عندما تركن سيارتك *دائماً* بحيث تعوق سيارتي في الليل... |

والرسائل الحاسمة تتجنب استخدام العبارات المهينة. كما أن القَسَم أثناء المواجهات غالباً ما يستثير عند الشخص الآخر العواطف الزائدة والدفاعية المفرطة.

| وصف السلوك | استخدام الألفاظ المهينة |
|---|---|
| عندما لا تتصل بي لتخبرني أنك سوف تتأخر على العشاء... | عندما تتسكع إلى المنزل متأخراً عن العشاء ليلة بعد أخرى... |
| عندما لا تنتهي من إصلاح سيارتي في الموعد المحدد... | أيها الكاذب السافل، لقد وعدتني أن سيارتي ستكون جاهزة بحلول الرابعة... |

حتى ونحن نحاول أن نتسم بالموضوعية ونتجنب اغتيال شخصية الآخرين، أو استخدام الألفاظ المطلقة أو المهينة، نجد أننا نميل، ربما دون أن ندرك، إلى استخدام ألفاظ وتلميحات نقدية مضمرة إلى حد ما في حديثنا. كما ثبت أننا نستخدم لغتنا بهذا الأسلوب غالباً وإلى حد بعيد: "أنا أتسم بالحسم، أما أنت فعنيد، وهو متعنت. إنني حاد الذكاء، أما أنت فداهية، وهو محتال".

بعد أن تحاول وصف سلوك الآخرين بموضوعية، راجع كلماتك جيداً لتكون على يقين أنه ليس ثمة كلمات نقدية تخللت إلى عباراتك.

| وصف السلوك | أوصاف تخللتها كلمات نقدية |
|---|---|
| عندما لا تعيد فتاحة العلب إلى مكانها بعدما تنتهي من استخدامها... | عندما تخفي فتاحة العلب بعيداً عني... |
| عندما تفرط في ميزانية الملابس... | عندما *تهدر* نقودنا *التي اكتسبناها بالكد* على ملابس نحن *في غنىً عنها*... |

أحياناً يريد البعض الإبقاء على العناصر النقدية والهجومية في رسائلهم. وبعدها، نسألهم: "هل ترغبون في الحصول على أعلى إمكانية لتغيير سلوك الشخص الآخر وتحافظون على العلاقة بينكم وبينه من خلال مثل هذه الرسائل؛ أم تفضلون توبيخ الشخص الآخر حتى وإن تضاءلت الفرصة لتغيير سلوكه والحفاظ على علاقة جيدة معه؟ عادة ما يختار الناس طريق العدوانية. ولكن هدفنا هو ألا نملي على الآخرين كيف يتصرفون ولكن أن نساعدهم على التمييز بين السلوكيات الخاضعة والحاسمة والعدوانية وأن يتوقعوا بشيء من الدقة النتائج المحتملة لكل نوع من هذه السلوكيات.

رابعاً، يجب *أن تكون الأوصاف السلوكية موجزة بقدر المستطاع*. فالرسالة الحاسمة يجب أن تكون كافية ولكن دون التضحية بالدقة في وصف السلوك المراد تغييره.

فالكثير من الناس يستخدمون كلمات لا حاجة لها في رسالتهم الحاسمة. دائماً ما أحاول تحديد رسالتي بقدر المستطاع حتى يفهم الشخص الآخر احتياجاتي بوضوح تام. والبعض منا يحاول تزويد رسالته الحاسمة بأسباب وبيانات لا طائل من ورائها. أما أنا فأقتصر على النقاط الأساسية والضرورية وحسب. بعض الأشخاص يكتلون الكثير من السلوكيات في رسالة واحدة. ولكني أركز على سلوك واحد وحسب في المرة الواحدة.

| وصف موجز للسلوك | وصف مطول |
| --- | --- |
| عندما تتأخر كثيراً عن موعد العشاء... | عندما تنهمك في كرة القدم وتنسى عائلتك وتأتي إلى المنزل في وقت متأخر على العشاء وتكون ملابسك غير نظيفة... |

ما السلوك الذي أراد الوالد في العمود الأيسر تغييره؟ هل كان يفضل ألا ينهمك ولده في مزاولة الرياضة وألا يشغف بها؟ أم أنه لا يريد أن يزاول ولده كرة القدم؟ أم أنه يريد أن يتذكر ولده عائلته دائماً؟ وما الذي يعنيه "تذكر العائلة"؟ وما هو الأكثر أهمية بالنسبة للولد، أن يصل في الموعد المحدد أم أن تكون ملابسه نظيفة؟ فما لم يقل في هذه الرسالة له نفس قدر أهمية ما قيل. فلا تزود رسالتك المحددة بمعلومات إضافية لا حاجة لها. وتخلَّ عن المواضيع والتوضيحات الهامشية والجانبية. فالرسالة الحاسمة بأكملها يجب أن تتضمنها جملة واحدة وحسب.

خامساً، *كن على يقين أنك تناقش ما يزعجك بالفعل*. فالكثير من الناس يبعثون برسائل حسم ليست في محلها. فهم يناقشون مع الشخص الآخر موضوعاً غير الذي يقلقهم ويزعجهم حقيقة.

ففي بعض الأحيان يخشى الناس تناول موضوعات مهمة في علاقتهم ومن ثم يتحدثون بحسم عن مجموعة من الأمور أقل أهمية وأقل تهديداً. مثلاً، قد يناقش أحد الأزواج مع زوجته قدر النقود التي تنفقها على الملابس مع أن ما يقلقه أساساً هو أنها التحقت بوظيفة بدوام كامل في حين أن أبناءها لم يلتحقوا بالمدرسة بعد. حتى إن غيرت الزوجة سلوكياتها الخاصة بشراء الملابس، فإن أهم ما يقلق الزوج لن يتم مناقشته. وربما لا يقدر جهدها لتغيير السلوك وببساطة سوف ينتقل إلى موضوع آخر ليتحدث فيه "بحسم".

وعلى النقيض، كثيراً ما يتردد البعض ليناقشوا "القضايا البسيطة" في حياتهم. فكثيراً ما يقولون "يجب ألا أكون بهذه التفاهة والضآلة لتضايقني مثل هذه الأمور غير المهمة". وفي بعض الأحيان يمكننا قبول سلوك الشخص الآخر بالفعل، ولكن ينمو لدينا قبول زائف في عقولنا بينما يزداد غضبنا بداخل أعماقنا.

وكثيراً ما تصبح هذه التفاهات والأشياء البسيطة أهم قلاقل الحياة. أحد الرجال الذين عبروا هذه القارة من المحيط الأطلنطي إلى الهادي أحاط به الصحفيون في نهاية رحلته. وسأله أحدهم: "ما أصعب جزء في هذه الرحلة؛ هل جبال الروكي، أم حرارة الصحراء، أم المدن الكبرى المكتظة مثل شيكاغو؟"، أجابه الرجل قائلاً: "لا شيء من هذه الأشياء. كانت أكبر مشكلة هي الرمال المتواجدة بحذائي".

وتلك هي الحال مع العلاقات، فكثيراً ما تكون "الأمور الصغيرة" أكثر خطراً مما تبدو عليه. يقول هازين ورنر: "إن معظم الروابط الزوجية لا تتحطم على الصخور في الريح العاتية؛ إنما تبددها صغار الحجارة التي تقذف باستمرار؛ الخلافات الصغيرة ومشاكل الحياة اليومية التافهة في ظاهرها".[٦] يقول القاضي جوزيف ساباث، معلقاً على قضايا الطلاق المائة ألف التي فصل فيها: "لم تكن الخلافات الكبيرة أو حتى الضربات الجسدية هي التي تسببت في القضاء على علاقتهم الزوجية إنما النقد المتكرر والخداع المستمر بآلاف الطرق". وفي غيرها

من العلاقات -علاقة الأب بولده، رئيس العمل والموظفين، الأصدقاء، رفاق الجامعة- كثيراً ما يثبت هذا المبدأ صحته: *فالقلاقل التي تبدو في ظاهرها ضئيلة تافهة من شأنها أن تخلق مشاكل كبيرة*، إن لم يتم التعامل معها بحسم.

فإذا كنت غير قادر باستمرار على إيجاد الصحيفة ليلاً عندما ترغب في قراءتها، وإذا كان أحدهم يشغل جهاز الهاي فاي محدثاً صوتاً عالياً فلا يمكنك التركيز حتى إن كنت في غرفتك مغلقاً الباب، وإذا ترك الآخرون أطباقهم غير النظيفة أو عبوات الطعام الفارغة في أرجاء المنزل ولا ينظفهم سواك في النهاية؛ إذا واجهت مثل هذه الأشياء، فالأرجح أنك ستشعر أن مساحتك الشخصية قد اقتحمت. ولكن للأسف، كثيرون هم من يحدثون أنفسهم قائلين "تلك أمور تافهة. فلا يجب أن تشعرني بالغضب". أو ربما يقولون حتى: "لا أود أن أقحم نفسي في شجار بسبب هذا الأمر".

إن تجربتنا الخاصة بتدريبات الحسم مع الآلاف من الأشخاص جعلتنا نتتهي إلى أن القلاقل والمشاكل الصغيرة المتكررة كثيراً ما تزيد وتنمو حتى تظهر بشكل واضح ومهدد في عالمنا الشعوري. فعندما لا تلبى احتياجات المرء فيما يخص صغائر الحياة الشائعة، تنمو لديه مستودعات من الشعور بالاستياء تبدد قبوله للشخص الآخر، وتقوض متعة العلاقة التي تجمع بينهما، وتجعل من الصعب للغاية إيجاد حلول للمشاكل "الكبرى" وقت نشوئها.

إن هذا الاستياء المتزايد في النهاية كثيراً ما يصبح متعلقاً بأمور وقضايا "أكبر" يكون من الأكثر عقلانية أن نشعر بالاستياء بشأنها. وبصورة غير شعورية، كثيراً ما يحول الناس ما يقلقهم من الكثير من مشكلات وأمور تافهة إلى قضية أكبر. فيتحول توكيدهم من السلوك الذي يزعجهم حقيقة إلى هدف يعد أكثر "شرعية" بالنسبة لهم. وعندما تعالج مثل هذه المواجهات البديلة بمهارات التوكيد، لا تحقق نفس النوع من الحلول التي عادةً ما تصاحب الحسم.

تحدث صورة أخرى من صور الحسم المستبدلة عندما يرغب المرء في الشعور بالحب من قبل زوجته أو أبنائه أو أصدقائه، أو عندما يرغب في الشعور بالاحترام من قبل مديره أو موظفيه. فقد يكون غاضباً بسبب سلوك معين، ويشعر أنه لو كان الشخص الآخر يكن له الحب بحق، لم يكن ليفعل ما فعل. وربما يجرب الحسم لتغيير السلوك الذي يزعجه، ولكن إذا كان ما يريده فعلاً هو ضمان الحب أو الاحترام، فسيلاحقه الشعور بالحزن حتى وإن غير الشخص الآخر من سلوكه. ومن الممكن أن تستمر هذه العملية لأجل غير مسمى لأن من ينشدون الحب والاحترام قلما يقتنعون عندما يغير الآخرون سلوكهم بعد استخدامهم للحسم. والطريقة التي يقنعون بها أنفسهم تتضمن "إذا كان يحبني بالفعل، لم يكن علي أن أستخدم تلك المهارات ليغير من سلوكه". فاستخدام الحسم لتغيير سلوك معين عندما يكون ما يريده الشخص بالفعل هو ضمان حب الآخرين واحترامهم له لا يجدي نفعاً في الغالب.

فأساليب الحسم المستخدمة في غير موضعها تبقي العلاقة في مثل هذا التنافر المستمر وتقل معها احتمالية تطوير العلاقة وتحسينها لأن العلاقة بأكملها غالباً ما تفسد. وهذا

الحسم الزائف الذي لا يعالج القضايا الحقيقية قلما يجدي نفعاً، إذا نفع يوماً، وكثيراً ما يعوق علاقات الصداقة أو الزواج أو علاقات العمل.

سادساً، *تأكد أنك تستخدم الحسم مع الشخص المناسب*. فكثيراً ما يواجه المرء الشخص الخاطئ. ويعرف هذا النوع بالحسم الموجه توجيهاً خاطئاً. عندما يواجه أحدهم مشكلة في العمل، قد يكون أكثر تصادمية في المنزل. أو أن يواجه الشخص من هم أقل منه بدلاً ممن يعلونه منزلة عندما يكون لزاماً عليه أن يواجه رئيسه. وبعضهم يجد كبش الفداء؛ شخصاً يتلقى كامل الهجوم نيابة عن الآخرين. وبالطبع تتذكر بعض المدرسين الذين يختارون ظلماً طفلاً معيناً ليصبوا عليه جام غضبهم. فلن يجديك نفعاً أن تواجه الشخص الخطأ، بل من المحتمل أن يعوق هذا الأمر علاقتك بهذا الشخص الذي تواجهه ظلماً وكذلك غيره من أفراد المجموعة أيضاً.

## كشف المشاعر

ينقل الجزء الثاني من الأجزاء الثلاثة لرسائل الحسم شعور الشخص الحاسم حيال تأثير سلوك الآخر عليه. مثلاً، اتفقت إحدى الزوجات العاملات مع زوجها أنه في الوقت الذي تكون فيه خارج البلدة في عمل لها سيضطلع هو بمسئولية الاهتمام بشئون المنزل وتنظيفه حتى لا تتراكم عليها كل هذه المسئوليات وكل هذه الأشغال بعد عودتها. ولكن، بعدما عادت من رحلة عمل مرهقة استغرقت أسبوع، اكتشفت أن زوجها لم ينظف أي شيء ولم يغسل أي شيء ووجدت أطباقاً غير نظيفة متراكمة في الحوض. انتابها فيض من المشاعر وقالت لزوجها: "عندما لم تقم بتنظيف المنزل ولم تغسل ملابسك كما اتفقنا، *غضبت غضباً شديداً*...".

إن التعبير الصادق عن المشاعر يبرز أهمية الحسم بالنسبة لمن يرسل هذه الرسالة. فعندما تشرع في إرسال مثل هذه الرسائل، ستلاحظ كيف أن تعبيرك عن مشاعرك ساهم بشكل هائل في استعداد الشخص الآخر لتغيير سلوكه تلبية لاحتياجاتك.

إن بداية تدريبات الحسم في علم النفس الحديث تعود إلى طريقة آندرو سالتر المبتكرة في فهم الطب النفسي وكتابه المؤثر Conditioned Reflex Therapy.[٧] وكانت إحدى أهم مساهمات سالتر هي تأكيده على التعبير الصريح عن المشاعر.

كان سالتر هو الأول ضمن مجموعة كبيرة من مدربي مهارات الحسم الجدد الذي اكتشف أن الشخص العادي الذي يتلقى تدريباً على مهارات الحسم يلاقي صعوبة بالغة في تحديد مشاعره وعواطفه والتعبير عنها. والكثير من الناس يشبهون أستاذ الجامعة الذي كان يحاول التعبير عن مشاعره في إحدى الرسائل الحاسمة أثناء مشاركته في إحدى حلقاتنا التعليمية. وبعد محاولات عديدة شاقة قال: "إنني أتمتع بعقل ذكي، ولكن أعماقي ومشاعري يشوبها التبلد. فمن الصعب علي معرفة ما أشعر به؛ حتى إذا حددت مشاعري وعرفتها، فالتعبير عنها أصعب بكثير".

عادةً ما يواجه الناس ثلاث صعوبات للتعبير عن مشاعرهم. أولاً، قد يستبدلون شعوراً بشعور آخر. بعض الناس مثلاً يعبرون عن غضبهم بينما يكون ما يشعرون به أساساً هو الخوف. مثلاً، إذا فاجأ أحد الأطفال والده بصوت عالٍ وأفزعه، فقد يستجيب الأب بغضب شديد دون أن يذكر شيئاً عن شعوره بالخوف؛ مع أن شعوره بالخوف هذا هو الذي أدى إلى شعوره بالغضب. ونحن نسمي هذه الحالة استبدال عاطفة ثانوية بعاطفة رئيسية.

علينا أن نتغلب على هذه الحالة من استبدال المشاعر بمشاعر أخرى إذا كنا نحاول التصرف بحسم ونحاول توكيد ذاتنا بفعالية. ولحسن الحظ، كثير من الناس يمكنهم تحقيق ذلك بأن يسألوا أنفسهم: "عندما شعرت بالتأثير السلبي لسلوك الشخص الآخر، ماذا كان أول شعور مر بي؟" عادة سيكون أول شعور هو الشعور الأساسي؛ الشعور الذي نعبر عنه في رسالة الحسم.

طريقة أخرى لإدراك الشعور الأساسي هي أن تعرف بعض صور استبدال العواطف الخاصة بك. مثلاً، إذا كان يتملكك الغضب غالباً عندما تشعر بالحزن أو الإساءة، ففي المرة التالية التي يتملكك الغضب، تحقق لتعرف إذا كان من الممكن أن يكون سبب توترك هو الحزن أو الإساءة فعلاً. أو، إذا غمرتك الدموع بدلاً من تعبيرك عن الغضب، فابحث عن إحدى إشارات الغضب أو أسبابه الممكنة بمجرد أن تشعر بسيل من الحزن يفيض بداخلك.

ونحن نجد صعوبة أيضاً في تحديد درجة الشعور الذي يراودنا بدقة. فليس من الغريب أن يقول أحدهم "كم أشعر بالغضب" بينما يكون منزعجاً وحسب، أو أن يقول "إنني منزعج بعض الشيء" بينما هو يغلي من شدة الغضب.

وبإمكان من يسعى إلى توكيد ذاته أن يزيد من الدقة الشعورية لما يقول بأن يختار ما بين العديد من كلمات مختلفة الدرجات ليرى أيها تتفق وما يشعر به. مثلاً، ربما يجرب مثل هذه الكلمات "عصبي"، أو "قلق"، أو "خائف"، أو "متحجر من الخوف". ومن الأفضل أن يختار هذا الشخص الكلمة بعناية حتى تعبر كلمة واحدة عن مشاعره. وفي بعض الأحيان، مع ذلك، ربما تجدي بعض الصفات نفعاً. فقد يشعر الشخص *"ببعض القلق"*. أما القلق المتزايد فنعبر عنه بـ "قلق *للغاية*".

كشف المشاعر بصدق هو التعبير الملائم الوحيد عن المشاعر في رسالات الحسم. أحياناً يختلق بعض الأشخاص مشاعر أكثر قوة من مشاعره الحقيقية، اعتقاداً منهم أن هذه المشاعر ستكون أكثر إقناعاً. ولكنني أجد هذا التظاهر مكروهاً لأنه تظاهر متلاعب. كما أنه معيق للتقدم. فالأشخاص الذين يستجيبون إلى المشاعر الصادقة عادة لا يصدقون مثل هذه المشاعر المبالغ فيها ويكونون أقل استجابة لها. وعندما يضعف أحدهم من طبيعة مشاعره، فهو يمنع عن الشخص الآخر بعض البيانات الضرورية التي تحفزه على تغيير سلوكه. ومن ثم يفقد الحسم الكثير من قوته.

ومن المشاكل الأخرى التي يواجهها من يحاولون صياغة الجزء الخاص بالإفصاح عن المشاعر في مثل هذه الرسائل أنهم ربما يختارون كلمات مثقلة بالنقد. فالكلمة التي يختارونها بدلاً من أن تفصح عن مشاعر الشخص تطعن في شخصية الآخر وتوبخه. عبر أحد الأشخاص عن رسالته بهذه الطريقة "عندما تدخن في مكتبنا الصغير، أشعر *بالإساءة* لأن عيني تؤلمني، وحنجرتي تتهيج". من الممكن أن تتحسن هذه الرسالة بإحلال كلمة شعورية أخرى. "عندما تدخن في هذه الغرفة الصغيرة، أشعر *بالضيق* لأن عيني تؤلمني وحنجرتي تتهيج".

كثيراً ما يسألنا البعض "كيف أتوصل إلى ما أشعر به وأحدده؟". ثمة ثلاثة أشياء مفيدة. أولاً، حاول أن تنصت إلى مشاعرك دون تحريفها أو التحكم فيها. يقول جون باول "متى تكون مستعداً للعزوف عن إخبار عواطفك بما يجب أن تكون، ستفصح لك عن طبيعتها الحقيقية".[٨]

ومن الطرق الأخرى لتزيد من إحساسك بمشاعرك وعواطفك أن تنصت إلى جسدك. فعندما تعاني من شد عضلي، فإن عواطفك تحاول التحدث من خلال وسيلة التواصل الأولى بالنسبة لها؛ جسدك. وعندما بدأت أنصت إلى ما يخبرني به جسدي، وانتني الدهشة لما أخبرني به وكيف أنه يطلعني على مكنونات نفسي باستمرار. أحياناً لا يعجبني ما أسمعه وأتغاضى عن هذه الإشارات لأسابيع مرة واحدة. ومع ذلك، يستمر جسدي في نقل رسائله، ومتى كنت مستعداً لتلقي هذه الرسائل مرة أخرى، يمكنني استعادة هذا التواصل مع حياتي العاطفية الخصبة. وللأسف، إذا تغاضينا عن هذه الرسائل الجسدية لفترة طويلة، فإن قدرتنا على سماعها ستضعف وسيصيبها الضمور.

طريقة ثالثة لرفع إدراكك العاطفي هي أن تعبر عن المشاعر التي تمر بها بالفعل. يمكنك الإفصاح عن مشاعرك بصمت لنفسك، أو للآخرين، أو التعبير عنها بقوة من خلال الضحك، أو البكاء، أو الصياح، أو الرقص. وكلما عبرنا عن مشاعرنا بكثرة، ارتفع إدراكنا العاطفي.

إن الفوائد التي نجنيها من وراء التعبير البناء عن المشاعر في الرسائل الحاسمة فوائد هائلة. فكما لاحظنا من قبل، فإن كشف المشاعر يزود متلقي الرسالة بمعلومات عاطفية مهمة تؤثر بشكل هائل على قراره بتغيير سلوكه المزعج لغيره. كما أن كشف المشاعر البناء يطلق مشاعر إيجابية تجاه الشخص الآخر. فمن القواعد النفسية المسلم بها أنه بمجرد أن يصبح الشخص قادراً على التعبير عن مشاعره "السلبية" للآخرين، يتمتع بالحرية التي تمكنه من اكتشاف مشاعره "الإيجابية" التي ربما كانت مخبأة لفترة طويلة والتعبير عنها.

وهؤلاء الذين يعبرون عن مشاعرهم بشكل بناء وفعال يحظون بمزيد من الصحة الذهنية والجسدية. أوضح أندرو سالتر أن معظم الناس يعانون من "إمساك العواطف".[٩] وجميعنا يدرك الآثار الضارة للإمساك على حالة الفرد الجسدية. وبالمثل، فإننا بحاجة إلى إطلاق هذه المشاعر "السلبية" والتخلص منها باستمرار وإلا ستلحق الضرر بصحتنا الذهنية والجسدية وعلاقاتنا الشخصية.

# توضيح التأثير الملموس على صاحب الرسالة

أحد أهم أسباب نجاح رسائل الحسم هذه هو أنها تصف كيف أن سلوك الشخص الآخر يؤثر على صاحب الرسالة. فإذا أردت منك تغيير سلوكك طواعية، فإن تقديمي لسبب مقنع لهذا التغيير سيجدي نفعاً بالطبع. كما أنني اكتشفت من واقع تجربتي أن المرء عادة ما يكون على استعداد لتغيير أسلوب حياته وطريقة تصرفه إذا أدرك أنه يقتحم المساحة الشخصية لغيره أو يعوق جهوده لتأمين مطالبه الشرعية.

كما أن فعالية هذا الجزء من الرسالة تعتمد على كون الشخص الذي يقتحم المساحة الشخصية لغيره يعتقد أن سلوكه يؤثر سلباً بالفعل على حياة الشخص الآخر أو لا. هذه "الآثار الملموسة أو الواضحة"[١١] هي أكثر الآثار إقناعاً للآخرين. ونقصد بالآثار الملموسة أو الواضحة تلك الأشياء التي تكلف صاحب الرسالة المال، أو تلحق الضرر بممتلكاته، أو تستهلك وقته، أو تجهده، أو تعرض وظيفته للخطر، و/أو تؤثر على فعاليته في العمل دون حاجة إلى ذلك. وتلك النتائج تؤثر سلباً على صاحب الرسالة بصورة يمكننا أن نصفها بالصورة المادية. ورسالة الحسم المرسلة بشكل صحيح والتي توضح أثراً ملموساً وواضحاً عادة ما تقنع الشخص الآخر بتغيير سلوكه تلبية لحاجة صاحب الرسالة. وأنا أعتقد أنه باستخدام هذا النوع من الحسم تمكنت من تلبية احتياجاتي بما يقرب من ٩٠-٩٥٪ من المرات.

دعنا نلقِ نظرة على بعض أمثلة الآثار الملموسة لرسائل الحسم التي أرسلها بعض من المشاركين في ورش العمل الخاصة بنا.

| | وصف السلوك | كشف المشاعر | التأثير الملموس |
|---|---|---|---|
| تكلفة مالية | عندما تستخدم سيارتي ولا تملأ خزانها مرة أخرى | أشعر بالظلم | *لأنني سأضطر إلى دفع المزيد من النقود للوقود* |
| إلحاق الضرر بالممتلكات | عندما تقترض أدواتي وتتركها تحت المطر | أشعر بالغضب | *لأنها تتعرض للصدأ ولا تعمل بشكل جيد* |
| استهلاك الوقت | عندما تتأخر كثيراً لتقلني من العمل | أشعر بخيبة | *لأن وقتي يذهب سدى وأنا أنتظرك* |
| التأثير على الفعالية في العمل | عندما تتصل بي في العمل وتتحدث لوقت طويل | أشعر بالتوتر | *لأنني لا أنجز المهام المطلوبة في وقتها* |
| المزيد من الجهد | عندما لا تضع ملابسك المتسخة في السلة | أشعر بالضيق | *لأن ذلك يزيد من أعبائي أثناء الغسيل* |

ثمة خمس صعوبات شائعة تواجهنا أثناء كتابة هذا الجزء من رسائل الحسم. أولاً، *مجموعة كبيرة من الناس تقول إنهم لا يمكنهم التفكير في موقف معين اقتحم فيه أحدهم*

*مساحتهم الشخصية بشكل ملموس*. وذلك، بالطبع، لا يعني أنهم مستثنون من هذا النوع من اقتحام المساحة الشخصية. ففي معظم العلاقات العادية، وفي كل علاقة حقيقية، يتخطى الأشخاص مناطق النفوذ الخاصة بغيرهم بصورة ملموسة وملحوظة. وإذا كان الشخص لا يمكنه تحديد مواقف تعرض فيها لمثل هذا الاقتحام، فلأنه ببساطة محاها من ذاكرته ومن إدراكه. ولقد وجد المدربون التابعون لنا أن معظم الناس بإمكانهم زيادة قدرتهم على تحديد التصرفات التي تخلف آثاراً سلبية ملموسة على حياتهم بمجرد أن يقرروا أن هذا الأمر جدير بأن يقوموا به.

والصعوبة الثانية التي تواجه الناس بخصوص هذا الجزء من الرسائل، وهي سائدة للغاية بينهم، هي أنهم يعتقدون أن *هذه الاقتحامات المادية ليست بالمهمة مقارنة بغيرها من التصرفات*. قال لي أحد الآباء "بالطبع، يجن جنوني بسبب الأدوات التي يتركها ابني تحت المطر. ولكن، ما يزعجني حقاً هو أن ابني لا يعاملني بأدب معظم الوقت". وتلك أيضاً هي وجهة نظر إحدى الشابات. "أتضايق عندما يعيد خطيبي اسطواناتي وهي مخدوشة أو مغطاة بالقاذورات. ولكن ما لا يعجبني بالفعل هو الطريقة التي لا يقدرني بها".

وكما هي الحال مع آخرين في تدريبات الحسم، لا يريد هؤلاء الأشخاص إزعاج أنفسهم بقضايا ليست بالجوهرية أو المهمة. فهم يريدون معالجة ما هو "أكثر أهمية". بينما تبدو المواقف ذات التأثيرات الملموسة أقل أهمية من تلك التي تتضمن قضايا خاصة بالقيم، عادة ما نلاحظ أن هذا ليس بالصحيح.

إن الرسالة الحاسمة التي توضح آثاراً ملموسة عادة ما تؤثر على المناطق غير الملموسة في أي علاقة. فعدم ترك الأدوات تحت المطر يعد سلوكاً معيناً يظهر "معاملة أكثر أدباً من الولد تجاه والده". وكذلك، عندما تلبى احتياجات الأب من خلال استجابة الابن لمثل هذه الرسائل، فإن كم الاستياء الهائل عند الأب غالباً ما يتبدد؛ وهو ما يقوي علاقتهما أكثر وأكثر. غالباً ما تحسن عملية الحسم الفعالة من التواصل بين المرء وغيره. فهم يتبادلون مزيداً من الاحترام والحب نتيجة لذلك.

والصعوبة الثالثة التي تواجه الكثير عند محاولتهم إرسال مثل هذه الرسالة هي أنهم عادة ما يكتشفون أنه *ليس ثمة تأثير على منطقة نفوذهم المكانية أو النفسية*. فما يدركونه هو فيض من المشاعر القوية، وليست آثاراً ملموسة واضحة. مثلاً، قال أحد الآباء لولده: "عندما ترتدي الجينز لتلعب الألعاب المدرسية أشعر بالانزعاج (شعور) ويعتريني الغضب (شعور آخر)". إن هذا النوع من الرسائل عادة ما يكون محاولة لفرض قيم المرسل ومبادئه على الشخص الآخر، ومن ثم فهي تعد اقتحاماً لمنطقة نفوذ الشخص الآخر ومساحته الشخصية. فعندما يحاول الشخص تغيير سلوك غيره فيما يخص القيم، فهو على الأرجح يتصرف بعدوانية لا بحسم.[11]

إحدى قضايا الآباء والأبناء المثيرة للجدل والتي تثار كثيراً من قبل الآباء في حلقاتنا التعليمية هي الغضب والإحباط اللذان يشعرون بهما استجابة للوضع الذي يترك عليه أبناؤهم غرفهم. فالكثير من الآباء يقدرون الترتيب والنظام والحفاظ على الملابس وغيرها من الممتلكات. وعلى العكس، يضع الكثير من الأطفال هذه القيم في رتبة أقل من قيم أخرى يتمسكون بها، مثل التمتع بحياة اجتماعية أكثر فعالية، أو قضاء أوقات مع أصدقائهم، أو مزاولة رياضات معينة.

والسؤال الرئيسي الذي يساعدنا على توضيح قضية القيم هذه هو: "إلى من تنتمي غرفة الأطفال؟".

في بيوتنا نرضي أطفالنا ونرضي أنفسنا بقولنا إن غرفة الطفل هي ملكيته الخاصة يفعل بها ما يشاء. أما في المناطق المشتركة من المنزل؛ كغرفة المعيشة، أو غرفة الطعام أو المطبخ، والتي يستخدمها جميعنا، نحافظ على القيم الخاصة بالنظام وقلة الفوضى واللمسات الجمالية.

إحدى مدرسات الفصول الابتدائية تواجه نفس المشكلة حيث تقتضي قيمها وجوب بقاء طاولات الأطفال منظمة. الكثير من الأطفال يعتقدون أن هذه الطاولات مناطق نفوذ لهم وأن من حقهم أن يفعلوا بها ما يشاءون بالطريقة الفوضوية التي تروق لهم. ومرة أخرى نحن في حاجة إلى أن نطرح السؤال التوضيحي: "إلى من تنتمي الطاولة؟".

غير أن تدريبات الحسم لا تعلمنا تجنب محاولة التأثير على قيم الآخرين. ولكنها تعلمنا أن *رسائل الحسم المكونة من ثلاثة أجزاء لن تكون ملائمة أبداً إذا استخدمت مع المسائل الخاصة بالقيم.* (في الواقع، لن يمكنك إكمال الجزء الثالث؛ توضيح تأثير ملموس لسلوك الشخص الآخر على حياتك الشخصية ومناطق نفوذك).

صعوبة أخرى يواجهها الكثير من الناس عند إرسالهم لمثل هذه الرسائل *عندما يكون هذا التأثر واقعاً على شخص آخر غير صاحب الرسالة.* لأن ما يهمنا هو التأثير الذي تتعرض له. *فلا تحاول نقل رسالة حسم تخص شخصاً آخر.* لينقل رسالته هو بنفسه. لأنه إذا كان الشخص المسبب للإزعاج لا يقتحم مساحتك الشخصية، فلن تتمكن من إرسال رسالة حسم صحيحة.

وأخيراً، *أحياناً ما يذكر الشخص تأثيراً غير التأثير الحقيقي.* شين ومولي مولوي هما زوجان جديدان. وفي كل جمعة بعد انتهاء العمل يذهب الزوج إلى النادي ويجلس مع أصدقائه لساعات. هذا التصرف لم يعجب مولي فأرسلت لزوجها هذه الرسالة: "عندما تجلس في نادي كلوفر أشعر بالغضب لأنه *لا يتم إنجاز أمور المنزل*". وبعدها قالت لي مولي: "كانت هذه رسالة غير ناجحة بالمرة. فلقد كانت غير صحيحة. لم أكن أشعر بالغضب لهذا السبب إنما لكوني لست معه. ومن ثم، لم تكن الرسالة رسالة صادقة. ولأن الرسالة لم تكن صحيحة حدت عن الطريق أثناء الحوار. بدأنا نتحدث عن الكحوليات وهي لم تكن القضية المهمة. وبعدها تخللت حديثنا العقبات. وساءت جميع الأمور".

إن الحسم الفعال هونوع من أنواع التواصل الصريح الصادق. ومن ثم، فإن استبدال تأثير أكثر عقلانية بالتأثير الذي يقلقك فعلاً لن يكون ملائماً أو مجدياً في مثل هذه الرسائل.

لقد ركزنا على رسائل الحسم ذات التأثيرات الملموسة لأنها غاية في الأهمية ولأن الكثير منا يحاولون تجاهلها. كما أن أنواع الحسم الأخرى لها أهميتها وسوف نوردها في فصل آخر من هذا الكتاب.

ثمة أنواع من الحسم تقع ضمن فئة "غير محددة". فمع أن بعض الأشخاص يجدون أن التأثير يعد ملموساً، لا يعتقد آخرون أنه كذلك. مع ذلك، يعتقد الكثير أنه في مثل هذه المواقف سوف يقبل الشخص المتلقي للرسالة بالتأثير الذي يحدثه سلوكه على حياة الشخص الآخر. إليك بعض السلوكيات والتأثيرات التي تقع ضمن هذه الفئة:

| وصف السلوك | كشف المشاعر | التأثير |
|---|---|---|
| عندما أرتب معك شيئاً ثم بعدها تلغي ترتيباتنا في آخر لحظة... | أشعر بالغضب... | *لأنني لم يعد باستطاعتي أن أرتب مع غيرك من الأصدقاء.* |
| عندما تحدث ضوضاء عالية وأنا أشاهد التلفاز... | أنزعج... | *لأنني لا يمكنني التركيز في العرض.* |
| عندما لا تتلقى رسالة هاتفية دقيقة... | أشعر بالاستياء... | *لأنني تنقصني المعلومات ولا يمكنني إعادة المكالمات المهمة.* |
| عندما لم تعطني جواباً بشأن طلبي الخاص بالأجازة... | شعرت بخيبة... | *لأنني لم أتمكن من التخطيط للصيف.* |
| عندما تتناول الطعام مبكراً في العطلات ولا تعد إفطارك بهدوء... | يتملكني الغضب... | *لأنني أستيقظ قبل موعدي بساعة أو ساعتين.* |

# رحلة نمو واكتشاف للذات

أحد الأشياء التي أسرت طاقم المدربين والمشتركين على حد سواء هو الكم الهائل من اكتشاف الذات المتواجد في تشكيل رسائل الحسم هذه. فعندما نركز على تغيير سلوك مزعج لشخص آخر، يمكننا اكتشاف المزيد عن أنفسنا وشخصياتنا.

غالباً، يصل الفرد إلى أعلى درجات الرؤيا والتبصر عندما يحاول صياغة التأثير الملموس الذي يحدثه سلوك الشخص الآخر على حياته. ولقد أهملت رسائل حسم كثيرة -نصف الرسائل إلى ثلاثة أرباعها- لأنها تتعرض إلى القضايا الخاصة بالقيم وتقتحم مناطق نفوذ الآخرين بدلاً من حمايتها لمناطق نفوذ أصحابها. وبمجرد أن يتعلم الشخص العادي الدفاع عن مساحته الشخصية، ينمو لديه مزيد من الإدراك لحدود مناطق نفوذ الآخرين كما يتصرف بمزيد من التقبل لحقوق الشخص الآخر الخاصة بمناطق نفوذه وقيمه

وحياته الخاصة. وكما قال أحدهم: "إن تعلم كتابة مثل هذه الرسائل ساعدني على الاتسام بشخصي أنا وفي الوقت نفسه ساعد الآخرين على الاتسام بشخصهم".

إن رحلة اكتشاف الذات التي تصاحب كتابة هذه الرسائل هي رحلة مثيرة وفعالة. ولكنها في الوقت نفسه رحلة صعبة للغاية. فمن الصعب علينا أن نبذل الجهد في اختيار الكلمات حتى نصل إلى الكلمة التي تصف السلوك وصفاً دقيقاً. ومن الصعب أيضاً تحديد مشاعر الشخص، بل الأصعب من ذلك أن تعرض نفسك للانتقاد أو الإيذاء بكشف مشاعرك وسط جو من التوتر. ومما يصيبنا بالخيبة أن نكتشف أن الكثير من الرسائل التي نريد إرسالها لا تتضمن أي تأثير ملموس وربما يكون معناها أننا نحاول اقتحام مناطق نفوذ الآخرين.

ولحسن الحظ، رسائل الحسم القليلة التي تقف أمام عملية الفصل هذه من المحتمل أن تغير من سلوك الطرف الآخر. ومما يشغل نفس القدر من الأهمية أن العلاقات التي تجمع بين أشخاص يتسمون بالحسم هي علاقات أكثر قوة وأكثر مساواة وأكثر إرضاءً. وفي الواقع، كل تلامذتنا الذين دربوا أنفسهم على استخدام هذا النوع من الحسم اكتشفوا أن هذه الرحلة من اكتشاف الذات تستحق هذا الجهد.

## الخلاصة

كل المخلوقات حقيقةً تدافع عن مناطق نفوذها مستخدمة عدداً من الأساليب التي تقع ضمن إحدى هاتين الفئتين الأساسيتين؛ القتال أو الفرار. والبشر فقط لديهم خيار ثالث؛ الحسم اللفظي. وثمة طرق فعالة وغير فعالة لمواجهة الآخرين لفظاً. إحدى طرق المواجهة الأكثر فعالية هي رسائل الحسم ثلاثية الأجزاء باستخدامها وصف غير نقدي لسلوك الآخرين، وكشف المشاعر، وتوضيح التأثير الملموس لسلوك الشخص الآخر على حياة صاحب الرسالة. وأثناء عملية صياغة رسالة لتغيير سلوك شخص آخر، يتعلم صاحب الرسالة الكثير عن نفسه.

الفصل العاشر

# معالجة ظاهرة الدفع - الدفع المضاد

تنشأ الأزمة في الحوار عندما يخفق المشاركون فيه في مخاطبة بعضهم البعض، فيصد كل منهما الآخر بشيء من الدفاعية، كلاً بداخل نفسه، من أجل إرضاء ذاته.[1]

- رول هوو، رجل دين

## الهجوم المفاجئ

تخيل هذا المشهد. اقتحم أحدهم منطقة نفوذك، محدثاً تأثيراً سلبياً ملموساً على حياتك. وبدلاً من أن ترد عليه بالكلمات المثيرة للغضب الشائعة في مثل هذه المواقف، تستخدم المهارات التي تعلمتها في الفصل السابق لصياغة رسالة حاسمة. كما أنك حذفت من هذه الرسالة عناصر التهكم جميعها، ومعقبات الحوار، وتوجيه اللوم، أو المبالغة. ولأنك قد فرغت بعضاً من مشاعرك "السلبية" وأنت تصوغ هذه الرسالة على وجه الخصوص ولأنك كنت على يقين أن الشخص الآخر سيلبي احتياجاتك في النهاية، عبرت عن حسمك دون أن تظهر أي حدة في نبرة صوتك ولم تتسم لغة جسدك بالعدوانية. ولكن، مع كل هذه المحاولات لتعامل الشخص الآخر باحترام، تحول إلى شخص متعسف بذيء وهاجمك بطريقة لفظية.

تعلمت بيث كيفية صياغة رسائل الحسم المكونة من ثلاثة أجزاء ولكنها لم تكن تعلمت بعد الطريقة الكاملة لإرسال مثل هذه الرسائل. ومع أن المجموعة المتدربة قد تم تحذيرها من محاولة استخدام هذه الرسائل إلا بعد أن يتعلموا الطريقة كاملة، فإن بيث فكرت أنه يمكنها المحاولة. إليك وصف بيث لما حدث:

> كنت أنا وثلاثة رفاق لي في مطعم مكتظ. ثم ما لبثت السيدة الجالسة على الطاولة المجاورة لنا أن بدأت في التدخين واتجه الدخان نحوي. وأنا أعاني من حساسية ضد دخان السجائر ودمعت عيناي وتألمت وتأثر أنفي. فقررت أن أتحدث إليها بحسم.
>
> كنت هادئة للغاية ولم أكن بالشخصية الوقحة وأنا أقول لها "أشعر بالضيق عندما تدخنين لأنني أعاني من حساسية ضد دخان السجائر ويسبب لي بعض الآثار الجسدية السيئة والتي تدوم لساعات".
>
> توقعت أنها ببساطة ستتوقف عن التدخين لأنني وجهت لها مثل هذه الرسالة الخالية من اللوم. ولكن ما حدث بعدها كان أمراً لا يصدق. قالت لي المرأة إنني وقحة للغاية إذ طلبت منها التوقف عن التدخين. وأصرت أن لها الحق في التدخين. وقالت إنه ليس ثمة لافتات تحظر التدخين في المطعم.
>
> ثم قلت لها إن غير المدخنين أيضاً لهم حقوقهم.
>
> غير أن قولي هذا أثار جنونها أكثر وأكثر. وقالت إن الشابات طوال الشعر (أنا في منتصف الثلاثينات ولكن شعري طويل) جميعهم سواء ويكرهن الولايات المتحدة وما ترمز إليه.
>
> فأجبتها قائلة: "جل ما طلبت هو أن تتوقفي عن التدخين لأنه يهيج الحساسية".
>
> فأجابتني بوابل من الألفاظ قائلة إنني إنسانة فظة وغليظة ومخزية. واستمرت في التدخين.

بالنسبة للمبتدئين في مهارات الحسم هذا النوع من الاستجابات غير مقبول بالمرة. فأولاً وأخيراً كانت السيدة هي من اقتحمت مساحة بيث الشخصية. والكثير من الناس في موقفها كانوا ليجيبوا بوابل من الإهانات والألفاظ البذيئة، ولكنها تحدثت بأسلوب معقول وموضوعي. وبدلاً من أن تقدر السيدة كبح بيث جماح غضبها ومراعاتها لمشاعر الآخرين، استجابت بسوء نية وآذتها.

ومن يتعلمون مهارات الحسم لأول مرة غالباً ما يتعرضون لمثل هذا النوع من الاستجابات كهجوم مفاجئ. فهم تقريباً يستعدون لها كاستعداد الولايات المتحدة لبيرل هاربور. ولكن ذلك هو الطبيعي في سلوك البشر. فالناس عادة ما يتجاوبون للتصرفات الحاسمة بشيء من الدفاعية والعدوانية.

إن مهارة توجيه رسائل حاسمة بفعالية تتضمن تعلم كيفية التجاوب مع استجابات الآخرين العدوانية والدفاعية والتعامل معها. وتحقيقاً لهذا الغرض، من الأفضل أن تتبع عملية الحسم المكونة من ست خطوات والمذكورة لاحقاً في هذا الفصل. وإذا لم ينجح الحسم، فبإمكانك استخدام قائمة مرجعية لتحدد سبب الخطأ وموقعه.

## النزعة البشرية للدفاعية

الدفاعية من أهم العناصر في حياة كل فرد.[٢] ودفاعية الشخص غالباً ما تعوق قراراته وأفعاله البناءة. حتى مع أفضل الأصدقاء تُشعر الدفاعية صاحبها بشيء من التعرض للنقد أو للإيذاء، وعليه نكون حذرين في أغلب حديثنا. ولأن الدفاعية من الأشياء المتعارف عليها في حياتنا، فليس من المدهش أن نستجيب لرسائل الحسم بدفاعية وعدوانية. كتب جريجوري بوم:

> القوة مطلوبة في كل حديث بشري حقيقي. ولكنها ضرورية بشكل خاص في الحوارات التي توجه إلينا فيها الكلمة الخاصة، الكلمة التي تجعلنا نواجه حقيقتنا، التي ترفع النقاب عن الجزء المدمر والسطحي بداخلنا... إن هذه الكلمة الخاصة... هي دائماً بمثابة تهديد لنا. ولقد اعتدنا على شن الهجوم على مثل هذه الكلمات. ودائماً ما نشعر أنه إذ استمعنا لمثل هذه الكلمات لن ننجو من النقد الذي تتضمنه... ومتى دعي الشخص... ليبصر الحقيقة بقلبه، لا يدرك قوة الإجابة ولا يعيها.... بل على العكس، يجد المرء في نفسه الكثير والكثير من أسباب التردد التي تمنعه من الاستجابة ومن التقدم ومن التغيير.[٣]

ثمة عبارة معينة نستخدمها لنصف الحسم والاستجابة الدفاعية المتوقعة. نسمي هذا الأمر "ظاهرة الدفع-الدفع المضاد". في الواقع ينظر إلى كل رسالة من رسائل الحسم على أنها نوع من أنواع "الدفع". حتى وإن كان هذا التصرف الحاسم ما هو إلا محاولة لإبعاد الشخص الآخر عن منطقة نفوذنا أو مساحتنا الشخصية، ينظر إلى هذه المواجهة باعتبارها نوعاً من أنواع "الدفع". واستجابة لهذا "الدفع" ثمة "دفع مضاد" لا مفر منه تقريباً.

ومهما كانت الجودة التي نصوغ بها رسائل الحسم، قلما يفضل الناس تلقيها. فمن ذا الذي يرغب في معرفة أنه قد تخطى المساحة الشخصية لغيره وأحدث تأثيراً سلبياً ملموساً عليه؟ فمن المزعج أن نعلم أننا أحدثنا تأثيرات سلبية على حياة غيرنا. ولذلك حتى أفضل رسالة حسم تستثير استجابة عدوانية أو دفاعية لدى من يتلقاها. ودائماً نحذر طلابنا قائلين لهم "عندما ترسل برسالة حسم مصاغة جيداً، لا تتوقع المدح من الآخرين. بل توقع هجوماً أو غيره من أنواع الاستجابات الدفاعية".

## دورة تصاعدية من الدفاعية المتزايدة

درس دكتور جاك جيب، متخصص في علم النفس الاجتماعي، الدفاعية عن طريق الإنصات إلى حوارات مسجلة في سياقات كثيرة مختلفة لفترة بلغت ثمانين عاماً. واكتشف أن الدفاعية لدى أحد الأشخاص تستثير دفاعية أخرى عند الشخص الآخر المشارك في الحوار.[٤] وبينما يتقدم الحديث، عادة ما تنشأ دورة متصاعدة من الدفاعية المتزايدة، مما يتسبب في تصاعد العدوانية والقابلية لجلب الضرر عند كلا الطرفين.

تتضح تلك الدائرة عندما يتصرف أحد الأطراف مع الآخر بحسم. وعليه، يصبح الشخص الآخر عدوانياً ودفاعياً للغاية. فما يسمعه هذا الشخص عادة ما يكون تحريفاً لما قيل فتكون استجابته استجابة عدوانية. وهذه الاستجابة تستثير دفاعية الشخص الآخر وعدوانيته فيرد بعبارات مثيرة للغضب. وعليه تبدأ تلك الحلقة المفرغة من الاتهام المتبادل. وبعد هذا القدر من الانفعال والتوتر لا تلبى احتياجات صاحب الرسالة، وتتأذى علاقتهما، ويتلاشى تقييم كل منهما لنفسه واعتزازه بها.

منذ فترة ليست بالبعيدة، سمعت رسالة حسم أخرجت عن مسارها بسبب مثل هذه الدائرة من الدفاعية المتزايدة. جرت المحادثة كما يلي:

إيفيريت: عندما تتركين أدواتي بالخارج، ينتابني الغضب لأنها تصدأ.

تشارلين: حسناً، إذا قمت بالتصليحات المطلوبة حول المكان، لم أكن لأستخدم أدواتك اللعينة.

إيفيريت: تعرفين مثلي تماماً أنه لم يكن لدي وقت لأقوم بأي تصليحات هذا الأسبوع. فلقد كنت أحضر عملي معي كل ليلة.

تشارلين: (بتهكم) لقد كان لديك الوقت الكافي لتشاهد مباريات كرة القدم بعد ظهر الأحد والاثنين ليلاً، أيضاً.

إيفيريت: حسناً، على الأقل لم أكن أشاهد تلك المسلسلات الدرامية الغبية كل مساء وأترك المنزل في حالة يرثى لها. المعتوهون فقط هم من يشاهدون مثل هذه الأشياء.

ما تحدثت عنه في هذا الحوار كان هو البداية وحسب. فسريعاً ما حميت المحادثة أكثر وأكثر. أدلى إيفيريت ببعض التعليقات بشأن والدة تشارلين، وأضعفت تشارلين من قدرته على تلبية احتياجاتها. وقبل أن ينتهيا، تحدثا وتشاجرا بشأن أشياء عديدة.

قال إيفيريت: "كانت هذه الليلة ليلة حافلة. بعدها بيومين عقدت هدنة أنا وتشارلين. ومنذ وقت طويل لم نعد نتذكر حتى كيف بدأ الخلاف".

# عملية الحسم المكونة من ست خطوات

أمام الاستجابات الدفاعية *المتوقعة*، قلما تنجح العبارة البسيطة التي تتضمنها رسالة الحسم. حالفني الحظ أنا وزملائي وطلابي عندما استخدمنا عملية حسم مكونة من ست خطوات: (١) الإعداد، (٢) إرسال الرسالة، (٣) التزام الصمت، (٤) الإنصات بفعالية إلى الاستجابة الدفاعية للآخر، (٥) التبديل بين الخطوة الثانية والرابعة، (٦) التركيز على الحل.

## الإعداد

الإعداد لتوجيه رسالة حاسمة قد يشكل الفارق بين نجاح الرسالة وإخفاقها. وأول مرحلة من مراحل الإعداد هي *كتابة الرسالة* قبل إرسالها. ولكتابة الرسالة هدفان غاية في الأهمية. أولاً، عملية صياغة الرسالة مقدماً تساعد صاحب الرسالة على نقل بعض مشاعره المكبوتة. والفائدة الثانية لكتابة مثل هذه الرسائل هي أنه عندما تكون هذه الرسالة مصاغة صياغة صحيحة وملائمة، ستكون على يقين أنها رسالة ملائمة، وموجزة، وخالية من عناصر اللوم، وقادرة على تلبية احتياجاتك. وعندما يصوغ المبتدئون في مهارات التواصل هذه الرسائل دون إعداد مسبق، غالباً ما يصوغون رسائل أقل فعالية.

جزء من الإعداد الذي يسبق إرسال هذه الرسائل يتضمن *اختبار ملاءمة الرسالة*. وثمة أربعة اختبارات أستخدمها. أولاً، أسأل نفسي: هل *أتجنب اقتحام المساحة الشخصية للشخص الآخر*؟ وإذا كانت الرسالة تتضمن تأثيراً ملموساً واضحاً، فأنا أثق كل الثقة أنني لا أقتحم منطقة نفوذ الشخص الآخر أو مساحته الشخصية. وبعدها أسأل نفسي هل أعبر بحسم عن أحد الأشياء *التي طالما تقلقني*.[٥] ومع أنه سيكون ثمة أوقات يكون من المناسب فيها استخدام الحسم في المرة الأولى التي يقتحم فيها أحدهم مساحتك الشخصية، لن تتكرر مثل هذه المواقف كثيراً. كما أن هذا الاختبار يساعدنا على تجنب تلك اللعنة الخاصة بالعلاقة بين المرء وغيره: التذمر والغضب. وبعدها أتساءل هل استطعت بناء *جدار من الثقة* بيني وبين الشخص الآخر؟ وفي حين أن بعض المواقف يكون ملائماً فيها استخدام الحسم قبل اكتساب مودة الشخص الآخر، إلا أن الرسالة الحاسمة التي ترسل قبل أن تبنى الثقة بين الطرفين غالباً ما تكون لها توابعها على علاقة الطرفين بعضهما البعض وعلى محفزات الطرفين. والاختبار الأخير هو تحديد ما إذا كان بإمكاني تلبية احتياجاتي من خلال هذا الرسالة أو لا. *ومن أساسيات تدريبات الحسم أن ترسل أول رسائلك المعبرة عن الحسم إلى هؤلاء الأشخاص وفي تلك المواقف التي تزداد فيها احتمالية تلبية احتياجاتك.* مع مثل هذا النجاح وهذه الخبرة، يمكنك التدرب على صياغة رسائل أكثر صعوبة.

تلك الاختبارات الأربعة التي تتحقق من ملاءمة رسائل الحسم ستجعلك تتخلص من العديد والعديد من الرسائل. والرسائل التي تبقى، مع ذلك، ستزيد معها احتمالية تغيير سلوك الشخص الآخر وتقوية علاقتكما.

كثيراً ما يتضمن الإعداد لإرسال رسالة حاسمة التدرب على الحوار. الرؤساء الأمريكيون مثلاً، قبل أي حديث صحفي، يلتقون بالسكرتير الإعلامي، وكبار مستشاريهم. هؤلاء الأشخاص يمطرون الرئيس بجميع الأسئلة التي من المتوقع أن يطرحها الممثلون الإعلاميون خلال المؤتمر الصحفي. وهذا التدريب على الخطاب يساعد الرؤساء على صياغة ردودهم على القضايا الصعبة التي يتوقع طرحها وعلى تجربتها، وعليه يتمكنون من إنجاز مهمة أكثر كفاءة في المواجهة الصحفية الفعلية. والرؤساء ترومان وكينيدي وجونسون ونيكسون وفورد وكارتر جميعهم كانوا يطبقون مثل هذا الاستعداد في كثير من الأوقات. ومع أنهم لم يقرءوا هذا الكتاب إلا أنهم كانوا يطبقون التمرين السلوكي، وهو أحد أنجع وسائل التدريب على استخدام الحسم.

وحتى تطبق هذا التمرين السلوكي، اختر مكاناً هادئاً وهيئ المناخ الملائم حتى لا يقاطعك أي شخص أو أي شيء. اكتب رسالتك قبل أن ترسلها. واطلب من الشخص الذي يقوم بدور الطرف الآخر أن يجيبك بشيء من الدفاعية أو العدوانية في البداية. أظهر له بعض صور الدفاعية. في المرة الأولى، اترك له المجال ليتصرف بدفاعية كما يشاء وبأي طريقة يختار. وعليك أن تتذكر أن تستخدم الإنصات الانعكاسي والحسم بالتبادل. وبعدها، ربما تتملكك الرغبة لتخبر شريك التدريب بالطريقة التي يحتمل أن يستجيب بها الطرف الآخر أو تظهرها له. فإذا كان بوسعه القيام بهذه الصورة من الدفاعية، فذلك أفضل. ولكن ذلك ليس بالأمر الضروري. واطلب من شريكك هذا ألا يتصرف بمغالاة وأن يكون طبيعياً. وفي هذه الحلقة التدريبية، يجب عليك أن تحقق الهدف الذي ترمي إليه إذا اتبعت عملية الحسم.

كما أن *تهيئة موعد للتناقش* مع الطرف الآخر ربما تكون أمراً مهماً لتحقيق نجاح رسالتك الحاسمة. وإذا لم تتفق مع الطرف الآخر على التحدث لفترة تصل من عشر دقائق إلى نصف ساعة على الأقل، فربما يتطرق إلى إنهاء المحادثة في منتصفها، قائلاً إن لديه أشياء أخرى عليه القيام بها. وتلك طريقة محبطة ولا داع لها لإنهاء مثل هذه الجلسة.

اختر المكان بعناية. وإذا كان من الممكن، فتجنب مواجهة الطرف الآخر أمام الآخرين أو في أماكن عامة (في بعض الجماعات، كالعائلات أو غيرها، حيث تسود الثقة، وحيث يكون السلوك المطروح للنقاش وللتغيير مهماً بالنسبة لكل المجموعة، وعندما يكون صاحب الرسالة شخصاً متمرساً في إلقائها، ربما يكون من الأفضل أن يناقش هذا السلوك وأن يتصرف بحسم أمام المجموعة بأسرها). وقرر ما إذا كان مكان النقاش سيكون مكاناً مريحاً بالنسبة لك، أم بالنسبة له، أم مكاناً حيادياً. في اللقاء الأول ربما يكون من الأفضل بالنسبة لك أن تجري الحوار في المكان المفضل بالنسبة إليك. وبعدها، إذا كنت على يقين أنك لن تتعرض لأي نوع من المقاطعات، فقد تختار مكاناً مفضلاً بالنسبة إليه أو مكاناً حيادياً لتنقل له رسالتك.

والتوقيت من الأمور المهمة أيضاً. وفي المواقف العائلية، حاول تجنب إرسال مثل هذه الرسالة خلال "الساعة السامة"؛ الوقت الذي يسبق العشاء مباشرة حيث يشعر الجميع بالإرهاق والجوع والغضب وحيث يكونون في عجلة من أمرهم أيضاً.

## توجيه رسالة الحسم

بمجرد الانتهاء من إعداد رسالة الحسم، وتحديد الموعد مع الطرف الآخر، يمكنك توجيه الرسالة. وطريقة إرسال مثل هذه الرسالة تساعد على تحديد نجاح استخدامك للحسم.

أنا لا أبدأ الحديث باللغو أو بالتحدث عن أشياء تافهة. إنما أدخل في صلب الموضوع على الفور. أنا جاد للغاية وأرغب في توصيل هذا دون صرامة. ربما أستهل حديثي ببعض العبارات، مثلاً:

بوب: أشكرك على توفير بعض الوقت لتجلس معي اليوم (توقف حتى يتحدث الشخص الآخر إن أراد).

سالي: إنه يوم حافل بالنسبة لي، ولكني اخترت ان أوفر بعض الوقت.

بوب: أقدر لك ذلك لأني أريد التحدث معك بشأن أمر يقلقني ويضايقني. سالي، عندما... أشعر... لأن...

وخلافاً لهذا الحديث المباشر، فإن بدء الحوار باللغو أو الكلام التافه يقوض من الجدية التي أرمي إليها. فإذا تحدثت مع سالي بشأن فوز ابنها في المباراة، فربما لا تأخذ رسالتي بنفس الجدية أو بنفس السرعة لو تناولت الرسالة مباشرة ضمن الجمل الأولى القليلة.

وكيفية توجيه الرسالة لها نفس قدر أهمية صياغتها. وبينما تنقل هذه الرسائل المرسلة بطريقة جيدة، تعزز لغة الجسد رسالته اللفظية. وعندما ترسل مثل هذه الرسالة، يجب أن تظهر لغة جسدك أنك تعني ما تقول، وأنك لا تشعر بالتردد، وأنك تتوقع أن تلبى مطالبك. وفي الوقت نفسه، تعبر لغة الجسد الحاسمة عن احترام الشخص الآخر.

من الممكن للغة الجسد أن تنقل الرسالة نفسها بأسلوب خاضع أو عدواني أو حاسم. مثلاً، كلارا وزميلها دون كانا سيتقابلان لتناول الغداء ولحضور حفلة. واتفقا أن دون سيمر عليها في السابعة مساءً. ولكنه وصل إليها في الثامنة والربع، ولم يتصل بها ليعتذر أو ليوضح أسباب التأخير. وباستخدام رسائل تتضمن نفس النص ونفس الكلمات، كان بوسع لغة الجسد التي استخدمتها كلارا أن تجعل المواجهة مواجهة خاضعة، أو عدوانية، أو حاسمة.

| رسالة كلارا اللفظية | لغة جسد كلارا |
|---|---|
| عندما... أوه... اتفقنا أن نتقابل... أوه... في السابعة و... أنت قدمت في الثامنة والربع، شعرت... أوه بالإحباط لأنه لم يكن بإمكاني استكمال طلاء حجرتي بعد أن تهيأت وارتديت ملابس الخروج. | صوتها منخفض. حديثها يسوده التردد. والكثير من الكلمات المتقطعة مثل "أوه". لم تنظر كلارا إلى عين دون مباشرة. واتخذت وضعاً مسترخياً. تحرك جواهرها بعصبية. تقف على مسافة خمس أقدام. |

مع لغة الجسد الخاضعة هذه ليس من المحتمل أن يؤخذ حديث كلارا على محمل الجد فتلبى مطالبها وتشبع احتياجاتها.

إذا كانت كلارا تتسم بالعدوانية وهي تطالب باحتياجاتها، فربما تكون نفس الرسالة اللفظية مصحوبة بلغة جسد مختلفة:

| رسالة كلارا اللفظية | لغة جسد كلارا |
|---|---|
| عندما اتفقنا أن نتقابل في السابعة وأنت قدمت في ا-ل-ث-ا-م-ن-ة- و-ا-ل-ر-ب-ع، شعرت بالإحباط لأنه لم يكن بإمكاني استكمال طلاء حجرتي بعد أن تهيأت وارتديت ملابس الخروج. | كان صوتها عالياً وحاداً. وكان حديثها سريعاً. وشددت على كلمة "أنت" ولفظتها وكأنها اتهام. وشددت على موعد قدومه واستطالت في نطقها لهذا الوقت حيث التفت شفتاها بسخرية. ووقفت على بعد قدمين من دون، مشيرة بإصبع السبابة إلى صدره وهي تتحدث. واتجهت بنظرتها المعادية إلى عينيه مباشرة، وأدارت عينيها مظهرة تكذيبها لدون عندما اعتذر لها وأوضح سبب تأخره. |

بالطبع، لا يقوي هذا النوع من لغة الجسد من روح التعاون. بل يقوض غرض رسالة الحسم وهدفها. ربما يأتي دون متأخراً عن موعده لأيام رداً على تصرف كلارا. أو ربما يأتي مبكراً بطريقة غير معقولة، لغضبه منها. أو ربما يذعن لها ولكن يبتعد عنها شيئاً فشيئاً وتتسع الفجوة بينهما.

أما إذا كانت كلارا تتسم بالحسم، فربما كانت لغة جسدها لتصبح على هذه الصورة:

| رسالة كلارا اللفظية | لغة جسد كلارا |
|---|---|
| عندما اتفقنا أن نتقابل في السابعة وأنت قدمت في الثامنة والربع، شعرت بالإحباط لأنه لم يكن بإمكاني استكمال طلاء حجرتي بعد أن تهيأت وارتديت ملابس الخروج. | كان صوتها هادئاً وجاداً في الوقت نفسه. كانت على بعد ياردة من دون، وتقف وقدمها ثابتة على الأرض. وكان إتصال العين الذي استخدمته ثابتاً ولكنه لم يكن معادياً. ومالت إلى الأمام برفق، مظهرة الطاقة التي اختزنتها لهذا النقاش. |

وعندما توجه رسالة حسم بفعالية، فإن لغة جسدك تتناغم ولغتك اللفظية، فيؤكد كل منهما الآخر.

لنوضح بعض عناصر لغة الجسد الحاسمة:

*وضع الجسد:* يواجه كل شخص الآخر. ويجلسون أو يقفون باستقامة، كما يميلون بعض الشيء إلى الأمام وتكون بينهما مسافة معقولة. اجعل رأسك منتصبة. ضع قدميك بثبات على الأرض (حتى إن كنت جالساً). اتخذ "وضعاً *منفتحاً*"، وباعد بين ذراعيك وساقيك ولا تشبكها.

*اتصال العين:* انظر مباشرة إلى عين الشخص الآخر وأنت تبعث له برسالتك الحاسمة. لأن ذلك يساعد على إظهار حقيقة أنك تعني ما تقول. ولا يكون هدفك هو السيطرة على الشخص الآخر بنظرة محدقة عدوانية. ولكن النظرة الجادة الثابتة الموجهة إلى عين الشخص لآخر، أحياناً تخفف بالنظر جانباً لبعض الوقت، تساعد على التعبير عن جدية هدفك دون أن تكون عدوانياً.

*تعبيرات الوجه:* يجب أن تتفق تعبيرات وجهك والرسالة التي تبعثها. غالباً ما يبتسم الناس أو حتى يضحكون بشيء من العصبية عندما يخبرون غيرهم أنهم يشعرون بالغضب بسببهم ولفعل أحدثوه، مما ينتج عنه رسالة مزدوجة، حيث يقوض التبسم و/أو الضحك الرسالة اللفظية. والكثير من الناس لا يدركون أنهم يبتسمون في مثل تلك الأوقات. والتدرب أمام المرآة أو الاستماع إلى رأي من يقوم بدور الطرف الآخر قد يساعدك على معرفة ما إذا كنت ترسل مثل هذه الابتسامات غير الملائمة أو غيرها من تعبيرات الوجه التي تقوض رسالتك اللفظية.

*الإيماءات:* بعض الأشخاص يتسمون بالصلابة والصرامة وهم يرسلون برسالة الحسم. وعليه تعترض صلابتهم سبيل رسالتهم. أما الرسالة التي تؤكدها بعض الإيماءات الملائمة فهي تكتسب توكيداً إضافياً. غير أن بعض الإيماءات، مع ذلك، من الممكن أن توهن مثل هذه الرسائل وتضعفها. لا سيما الإيماءات التأكيدية أو الاستخدام المفرط للإيماءات من شأنه أن يصرف الانتباه عن الرسالة. مثلاً ضرب الطاولة بأحد الأصابع أو توجيه إصبع السبابة تجاه الشخص الآخر من شأنه أن يزيد من دفاعيته. من ناحية أخرى، فإن هز الكتفين أو تغطية الفم أثناء الحديث أو التململ أو العبث بالحلي أو تحويل ثقل الجسم من إحدى الساقين للأخرى أو المشي بسرعة وغيرها من الحركات من شأنها إضعاف تأثير الرسالة بشكل كبير.

*الصوت:* إن الصوت الهامس ذا الوتيرة الواحدة أو الصوت الرخيم قلما يقنع الشخص الآخر بالابتعاد عن مساحتك الشخصية. يقول كل من روبرت ألبيتري وميشيل إيمونز، اللذين يعدان من رواد التدريب على مهارات الحسم:

> الصوت هو أحد مصادر التواصل الأكثر قيمة. هل تؤكد حدة صوتك ودرجته ما تريد أن تنقله بالفعل؟ وماذا عن جهارته؟ هل تتحدث دائماً بصوت منخفض للغاية، فبالكاد يسمعك الآخرون؟ هل يمكنك أن تحدث صرخة أو صيحة عندما تريد؟ أم أن صوتك في الحديث غالباً ما يكون مرتفعاً فيعتقد البعض أنك دائماً تشعر بالغضب؟ تحكم في صوتك وسوف تسخر عنصراً مهماً وقوياً من عناصر الحسم.[٦]

دائماً أبدأ رسالتي بصوت هادئ وراسخ في الوقت نفسه. وكثيراً ما يسألني الناس كيف لي أن أكون بمثل هذا الهدوء. في الواقع ثمة سببان لذلك. فأنا أعبر عن الكثير من عواطفي وأخرجها وأنا أكتب الرسالة، وعليه أكون قد أطلقت الكثير والكثير من مشاعري بالفعل. ثانياً لأنني أرسلت مثل هذه الرسائل بنجاح في أوقات كثيرة مما يجعلني أتوقع أن الشخص الآخر سيجد سبيلاً لتلبية احتياجاتي.

*التنفس:* التمتع بقدر كبير من التنفس أمر غاية في الأهمية بالنسبة لفعالية الحسم، بل هو أهم بكثير مما يدرك معظم الناس. وعندما تحتوي الرئتان على قدر ضئيل من الهواء، ينخفض القفص الصدري وتبدو أقل حسماً. كما أن تناقص الهواء في الرئتين يؤدي إلى تناقص الطاقة؛ وأنت بحاجة إلى كل ما تملك من طاقة للتعبير عن هذا الحسم. وكذلك فإن كميات الهواء غير الكافية في الرئتين تؤدي إلى الإصابة بالتوتر والقلق، والذي يعوق قوتك الحاسمة. وأخيراً، فأنت بحاجة إلى هذا الكم الكبير من الهواء حتى تظهر نوعية الصوت المطلوبة لإظهار الحسم.

عندما يشعر الناس بالتوتر أو القلق، كما هي الحال مع الكثيرين عند إظهارهم للحسم، يحبسون أنفاسهم بعض الشيء. إلا أن لغة الجسد الحاسمة للكثيرين تزداد بشكل هائل عندما يتعلمون غرس أقدامهم في الأرض بثبات، ويبتعدون عن الجلوس مترهلين (مما يزيد من صعوبة التنفس)، ويملئون صدورهم بالكثير من الهواء قبل إرسال رسائل الحسم.

في حين أن لغة جسد صاحب الرسالة تؤثر على الشخص الآخر، إلا أنها تؤثر عليه هو أيضاً. فلقد اكتشفت أنه عندما أفرد كتفي وأقف معتدل القامة، وأضع قدمي بثبات على الأرض وأملأ صدري بالهواء فأنا أنمي مصادر داخلية جديدة تبعث بالثقة والحسم، وأصبح أقل قلقاً وحزناً كما أصبح أكثر ثقة وتصميماً.

## التزام الصمت

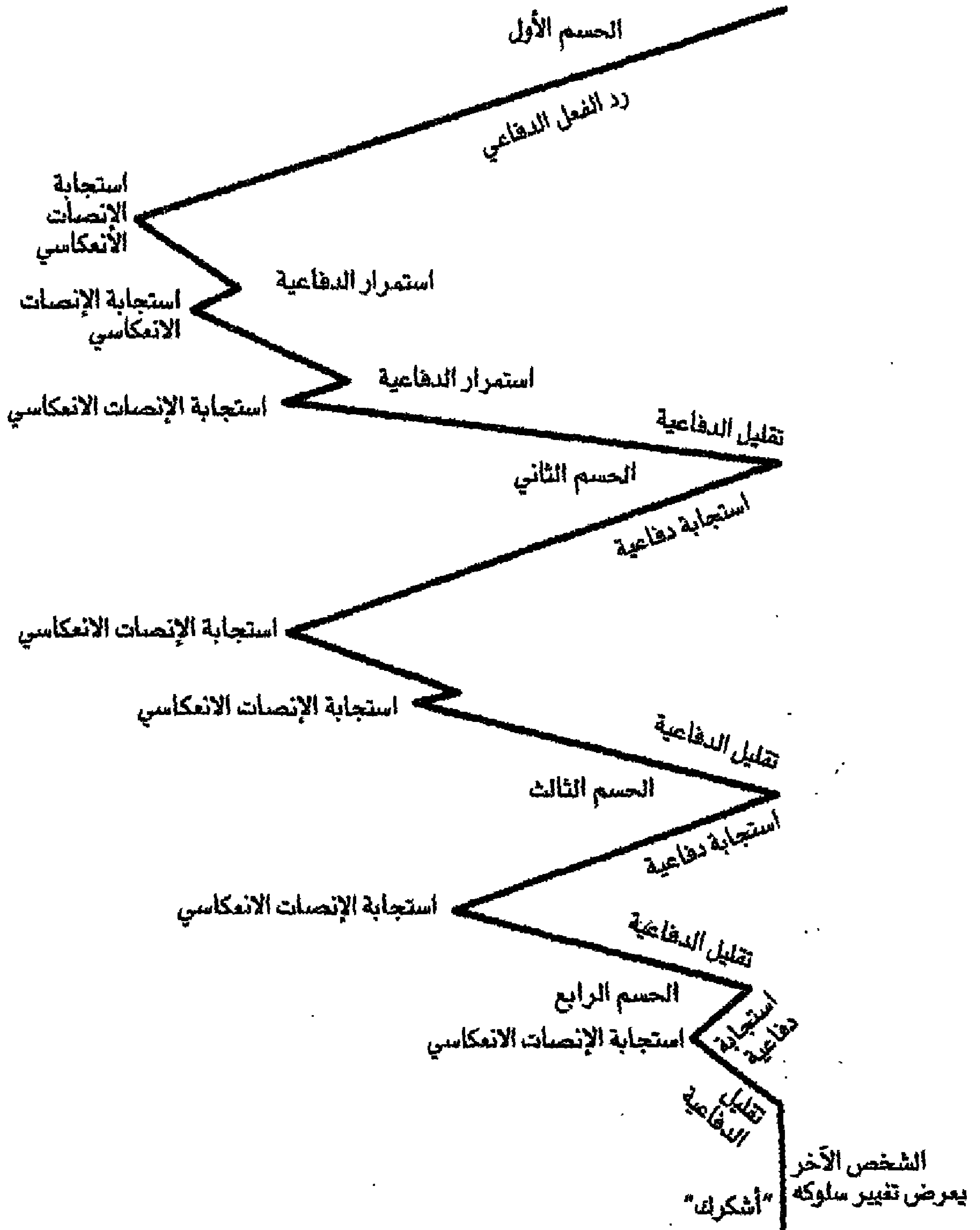
بعد أن ترسل رسالة الحسم الموجزة وتصاحبها لغة الجسد الملائمة، توقف. التزم الصمت. فصمتك هذا يسمح للشخص الآخر بالتفكير فيما قلت أو أن يتحدث بما يجول في ذهنه مهما كان. غالباً ما تكون أول استجابة يبديها الطرف الآخر استجابة عدوانية ودفاعية. وفي بعض الأحيان يبدي الشخص الآخر اعتذاره، وأحياناً يهاجم، وأحياناً أخرى ينسحب. ولكن يجب أن تتوقع الاستجابة الدفاعية. فليس من المعتاد أن تخلو مثل هذه المواقف منها. والصمت يفسح المجال للشخص الآخر ليعبر عن دفاعيته، والتي عادة ما يريد التعبير عنها قبل أن يحاول قاصداً تلبية احتياجات صاحب الرسالة.

وفي نهاية مثل هذا الحوار، يمكن الصمت الشخص الآخر من الوصول إلى حل يلبي احتياجات صاحب الرسالة. في إحدى حلقاتنا الدراسية، قال رئيس جامعة كندي: "إن النظرية التي علمتنا إياها تقول إن الشخص الآخر يجب أن يتوصل إلى حل مرضٍ بالنسبة لصاحب الرسالة، إلا أن ذلك لا يحدث معي أبداً". فاقترحت عليه أن يمثل الموقف. وعند قيامه بهذا الدور، لم يصمت بما فيه الكفاية ليترك المجال للشخص الآخر حتى يقدم الحل. فأوضحت له ذلك، وأعاد الدور مرة أخرى. في المرة الثانية، عندما توفر الصمت، استطاع الشخص الآخر أن يقدم الحلول المرضية. وبعدها في معاملات الحياة الحقيقية، أخبرني رئيس الجامعة هذا كيف هي قيمة الصمت الذي يتبع رسالة الحسم.

## الإنصات بفعالية للاستجابات الدفاعية

بمجرد أن ترسل رسالة الحسم وبعد التزام الصمت، فمن المؤكد غالباً أن الشخص الآخر سيبدي استجابات دفاعية. وبدلاً من إعادة هذه الرسالة مرة أخرى أو شرحها وتوضيحها أو التحول إلى شخص عدواني عند هذه النقطة، كما هي الحال عادة، *من الأفضل أن تغير أسلوبك وتنصت بفعالية إلى الاستجابة الدفاعية المتوقعة*. وكما يوضح الشكل ١٠-١، فإن التبديل ما بين التصرف بحسم والإنصات غالباً ما يحدث أكثر من مرة قبل إنهاء جلسة الحسم.

والإنصات الانعكاسي في هذه المرحلة من الممكن أن يحقق أمراً أو أكثر من أربعة أمور. أولاً: يساعد على تقليل دفاعية الشخص الآخر. فعندما يعبر متلقي الرسالة عن دفاعيته أو عدوانيته ثم ترد هذه الدفاعية باحترام، تتلاشى دفاعيته حتماً. وعليه تتكسر الحلقة المفرغة للدفاعية المتزايدة ومن الممكن أن يستأنف الحوار البناء.




**الشكل ١٠-١**. زيادة الدفاعية وقلتها في عملية الحسم حيث يبدل صاحب الرسالة ما بين الاستجابات الحاسمة واستجابات الإنصات الانعكاسي. (مقتبس من شكل مشابه صممه د. توماس جوردون).

إن قوة تقليل الدفاعية الخاصة بردود الإنصات الانعكاسي قوة مدهشة وبالغة التأثير حقاً. وبالنسبة للكثيرين، يجب أن يروا هذا التأثير حتى يصدقوه. في دوراتنا التدريبية، من الممكن أن يرى المتدربون هذه التأثيرات البالغة على شرائط تسجيل كما أنهم سمعوا غيرهم من المشاركين يروون تجربتهم. وقد لا يقتنع قارئو هذا الكتاب بمجرد القراءة. فعليهم أن يعتمدوا على تجربتهم الخاصة مع مثل هذه المهارات.

كذلك، ثمة أوقات تتغير فيها المعلومات التي ننصت إليها من حاجتنا إلى استكمال رسالتنا. مثلاً، لدى ابني رخصة قيادة للصغار والمطلوب منه أن يكون في المنزل بحلول التاسعة مساءً. عندما عاد من تدريب كرة البيسبول في مدرسته الثانوية في التاسعة والنصف، قمت بمواجهته. فأخبرني أن القانون يمنع الطلاب حاملي هذه الرخصة من القيادة بعد التاسعة إلا في حالة العودة من التدريبات المدرسية. ولأن رجوعه إلى المنزل في التاسعة والنصف أصبح أمراً مقبولاً بالنسبة لي طالما أنه قانوني، لم يعد هناك سبب لأكمل مواجهته بحسم.

القيمة الثالثة للإنصات بفعالية لردود الشخص الآخر بعد مواجهته هي أنك أحياناً تكتشف أن ثمة حاجة ملحة لديه تتعارض مع حاجتك. وحينها ربما تقرر التوجه إلى إيجاد حل مشترك. وذلك هو ما حدث عندما تحدثت محامية بمدينة جامعية إلى المسئول عن المكان "عندما تترك الأرض والأحواض دون تنظيفها، أشعر بالغضب لأنني أضطر إلى العمل ببيئة غير نظيفة". وعندما أنصتت هذه المحامية إلى ردود المسئول عن المكان اكتشفت أنه بسبب العجز في ميزانية الجامعة، اضطر عامل النظافة إلى تنظيف المكان مرتين فقط وبنفس القدر الذي كان ينظفه سابقاً. كما أنه لم يكن يستطيع العمل لوقت إضافي. واكتشفت المحامية حينها أن إيجاد حل مشترك (مهارة موضحة في الفصل الرابع عشر) كان أكثر ملاءمة في هذه الحالة من التصرف بحسم. وبعدها وجدت هي وعامل النظافة حلاً مشتركاً لتلبية احتياجات كليهما.

أخيراً، عندما تتحدث مع أحدهم بحسم تتلقى معلومات كثيرة عن مدى قبول هذا الشخص لك ولعلاقتك به ومدى فهمه وإدراكه لها. ولأن الطرف الآخر يلفظ كلماته من ناحية عدوانية دفاعية، ربما تبدو أكثر حدة مما يشعر به هذا الشخص بالفعل. ولكن، هذه الكلمات تعد أدلة مهمة وقيمة للغاية فلا يمكن التغاضي عنها. كم كبير من هذه البيانات لن يتلفظ به الشخص الآخر إن لم يكن يتعلق بالرسالة التي تبعثها. وإذا عكست ما يقوله الشخص الآخر بدلاً من الدفاع عن نفسك، فسوف تنتبه إلى العديد من الطرق التي تحسن بها علاقتك معه. (وأنت تتناقش مع الطرف الآخر بحسم، مع ذلك، لا تستجيب لمثل هذه الطرق إلا من خلال الإنصات الانعكاسي. وبمجرد انتهاء هذه المناقشة، ربما في يوم آخر، ربما يرغب كل منكما في النظر إلى ما قاله الآخر وهو في ذروة دفاعيته وعدوانيته).

في حين أنك قد تجد بعض الأحيان التي تتغير فيها حاجتك للتحدث بحسم من خلال البيانات التي استمعت إليها من الطرف الآخر، ومع أنك أحياناً تكتشف أن الشخص الآخر

لديه حاجة شديدة تجعل من حل المشكلة أمراً ملائماً، في معظم الوقت تكون النتيجة الأساسية للإنصات الانعكاسي هي تلاشي دفاعية الشخص الآخر.

***التعامل مع الاستجابات العدائية.*** عادة ما تستقبل أفضل رسالة حسم باعتبارها ضربة معادية. وبدلاً من الإنصات بحق إلى مثل هذه الرسائل "يبحث معظم الناس عن ضربة مضادة في الوقت الذي يتحدث فيه الشخص الآخر".[٧] تتضمن هذه الضربة المضادة كلمات من شأنها أن تجعلك "في حالة دفاع عن نفسك وأن تلحق الضرر بالعلاقة". فلا يتعامل الطرف الآخر مع أهم النقاط في حديثك الحاسم ولكنه يختار موضوعاً معيناً لقدرته على إلحاق بالغ الضرر بك وقليل من الضرر له".[٨]

جوان، مراقبة خط أول، واجهت مايك بشأن أدائه في خط التجميع والذي أثّر على إنتاجية العديد. استجاب لمواجهتها بعدائية وأنصتت هي بتأمل لاستجابته الدفاعية.

جوان: عندما قلت إنتاجيتك هذا الشهر بنسبة ثلاثين في المائة عن الشهور الماضية، انتابني الغضب لأن ذلك يضعف من إنتاجية وحدتنا ويقلل راتبي.

مايك: كان الآخرون على حق بالفعل. فأنت لست سوى امرأة تكره الرجال جميعهم.

جوان: تعتقد أن ما قلته بشأن إنتاجيتك سببه هو غضبي منك لكونك رجلا.

مايك: ها قد قلتها! أنتن يا من تؤيدن حقوق المرأة لستن إلا مجموعة من الفاسدات العدوانيات.

جوان: (التي لا تعد نفسها من مؤيدي حقوق المرأة): النساء في عصرنا هذا مهيمنين بالفعل وأنت تشعر بالغضب لهذا.

مايك: نعم. لمَ لا تمكثين في منزلك وتهتمين بأبنائك كما يجب على أي أم.

جوان: تعتقد أنه يجب علي أن أعتني بأبنائي ولا أذهب للعمل.

مايك: بالطبع. ما سيحدث لهؤلاء الأطفال الذين لا يجدون أماً بانتظارهم بعد عودتهم من المدرسة؟

جوان: مايك، عندما تقل إنتاجيتك هذا الشهر ثلاثين في المائة عن الشهور الماضية، أشعر بالغضب لأن ذلك يقلل من إنتاجية وحدتنا، ويقلل راتبي.

لنفحص استجابات جوان وردودها في هذا الحوار.

أولاً، عكست *مشاعر مايك ومضمون حديثه، مع التركيز على مشاعره.* كما أنها أدلت بثلاثة انعكاسات متتالية. وليس ثمة سحر مع الرقم ثلاثة. ففي بعض الأحيان، لا يقتضي الأمر سوى انعكاس واحد حتى يعيد الشخص رسالته الحاسمة. وأحياناً أخرى، يقتضي الأمر خمسة أو ستة انعكاسات حتى تقل عدوانية الشخص الآخر بما يكفي حتى يحاول الشخص الآخر إعادة حديثه الحاسم.

ثانياً، *لم تسمح جوان بالخروج عن مسار الحديث* بالتحدث عن أنوثتها، أو شخصيتها، أو حرية المرأة، أو رعاية أبنائها. فلقد أدركت أنها ستدخل في نقاش لا نهاية له إذا تطرقت إلى أي من هذه التحديات التي أثارها. وقد علمت أيضاً أن التعليق على أي من هذه الموضوعات

سيحول مجرى الحديث بعيداً عن رسالتها الحاسمة، وعليه لن تلبى احتياجاتها. فلقد رفضت بحزم أن يجرها مايك إلى الحديث عن المواضيع التي أثارها. *فاقتصر حوارها على رسالة الحسم واستجابات الإنصات الانعكاسي.*

ثالثاً، *عاملت مايك باحترام.* فلم تستخدم كلمات ناقدة، حتى عندما هوجمت لشخصها. وخلت نبرة صوتها من التكبر والتهكم. كما أوضحت تعبيرات وجهها والوضع الذي اتخذته أنها جادة فيما تقول، ولكنها لم تكن عدوانية أبداً. ومع أنه كان صعباً عليها، إلا أن جوان حاولت بالفعل فهم وجهة نظر مايك وأطره المرجعية.

أخيراً، *وجهت جوان رسالتها الحاسمة مرة أخرى.* كررت بالفعل نفس الكلمات التي استخدمتها في رسالتها الأولى. أدركت جوان أن مايك، ككثير من الناس، لن ينصت إلى رسالتها الأولى. ربما *سمع* الكلمات إلا أنه *لم ينصت* إلى ما يقلقها ويعنيها. كانت مستعدة لإرسال الرسالة مرة أخرى. ولأن جوان أعدت رسالتها تلك، خمنت أن مايك سيجهدها في بداية الأمر. كما أنها أدركت أيضاً أنه قد تتسلل من فمها بعض الكلمات النقدية في رسالتها، ومن ثم حفظتها ودربت نفسها لتقول نفس الرسالة كما هي مرة أخرى.

بعد أن أعادت جوان رسالتها، عاد مايك إلى عدوانيته مرة أخرى. فعكست عباراته المعادية ثم أرسلت نفس الرسالة مرة أخرى. وبعد عدة دورات أخرى (ما بين الإنصات وإرسال الرسالة) خلال هذه العملية، انتهى مايك إلى حل يلبي احتياجات جوان. شكرته واقترحت أن يجتمعوا خلال أسبوع ليروا إذا نجح الحل الذي اقترحه مايك وكلاهما كان يؤمن بنجاحه. وعندما قابلته جوان بعدها بأسبوع، كانت إنتاجية مايك أعلى إنتاجية في العام.

بعض الناس الذين يسمعون بشأن هذا الحوار يقولون إن جوان "ما كان لها أن تسمح لمايك أن يقول كل هذه الأشياء". ولكن جوان كانت سعيدة. فلقد تحدثت بحسم، وأشبعت رغباتها، وحسنت من علاقتها مع أحد أصعب موظفيها. أردفت جوان قائلة: "إحدى أهم المزايا أنني شعرت بالفخر كما أني شعرت بروح معنوية مرتفعة طوال الأسبوع".

***التعامل مع الأسئلة.*** بالإضافة إلى إظهار العداء ثمة كثير من الطرق الأخرى التي يستجيب بها الناس إلى رسائل الحسم.[٩] فالبعض يدافع عن نفسه من خلال طرح *الأسئلة*. ربما لا يكون الشخص مدركاً تمام الإدراك لما يفعله، ولكن عقله اللاواعي ربما يعلم أن استخدام الأسئلة هو طريقة لتحويل مسار مثل هذه الرسائل إلى حديث غير تصادمي. وأولاً وأخيراً، وأنت تجيب عن مثل هذه الأسئلة، فأنت لا تتحدث بحسم ولا تبعث برسائل حاسمة، كما أن الشخص الآخر لا يتوصل إلى حلول تخص ابتعاده عن منطقة نفوذك أو تلبيته لاحتياجاتك. دائماً أتبع قاعدة (عادة ما أضطر إلى كسرها): لا تجب عن أية أسئلة وأنت تبعث برسائل الحسم؛ ولكن استجب بالإنصات الانعكاسي بدلاً من ذلك. من الممكن أن يتحول أي سؤال إلى عبارة ثم تعكسه مرة أخرى للشخص الآخر. مثلاً.

جيل: هل كنت دائماً تنظفين الأطباق وأنت فتاة؟

الأم: لا تعتقدين أنني كنت أحقق المعايير التي أتوقعها منك.

وقلما تكون المعلومات الإضافية مطلوبة في مواقف الحسم. وعندما تكون المعلومات الإضافية ملائمة، يجب أن تقدم بأسلوب خالٍ من النقد، وبدقة وإيجاز. وبعدها التزم الصمت حتى يأخذ الطرف الآخر الخطوة التالية في الحوار.

***تجنب الجدال.*** بعض الناس يستجيبون للحسم بالجدال. والشخص الذي يعول على هذه الطريقة الدفاعية غالباً ما يستخدم سرعة البديهة والقدرة اللفظية لكسب الجدال حتى وإن لم "يكن ثمة تبرير أو دليل لما يقول" وهو يشكل انطباعاً بأنه شخص يتسم بالموضوعية، وأنه يجادل من أجل الوصول إلى فهم أوضح في حين أنه يتجنب الطريقة التي تنهي اقتحامه لمساحتك الشخصية أو منطقة نفوذك. والجدال أو النقاش هو مسألة فوز وخسارة: إذا فاز الطرف الآخر هزمت أنت، وإذا فزت أنت هزم هو. وفي كلتا الحالتين، يخرج الحسم عن مساره، ومن ثم لا تلبى احتياجاتك وتتدهور العلاقة بينكما لأن كليكما لا يريد الهزيمة. فبرفض التورط في جدال وباستخدام استجابات الإنصات الانعكاسي، تستطيع إشباع حاجاتك وربما تقوي علاقتك مع الطرف الآخر في الوقت نفسه.

***التعامل مع الدموع.*** بالنسبة للبعض تعد *الدموع* هي الوسيلة الأولى للتعامل عندما يواجههم الآخرون بالحسم. والبكاء كثيراً ما يتخذ كوسيلة مسيطرة لتجنب المواجهة وتفادي أي تغير سلوكي حتى إن كان هذا الشخص يتخطى منطقة نفوذ الشخص الآخر. وللأسف، قد تكون هذه الطريقة فعالة للغاية. وعندما أتحدث بحسم مع شخص عادة ما يلجأ إلى البكاء عند المواجهة، أقرر ألا أسمح لدموعه بالتحكم فيّ والسيطرة عليّ. أعتقد أن هذه الدموع دموع حقيقية، وأن هذا الشخص يشعر بالحزن حقيقة. وأعكس حقيقة أنه يشعر بالحزن لأنني أواجهه (أو لأنه أخفق في تنفيذ ما هو مطلوب منه، أو مهما كان سبب حزنه) وبعدها أعيد رسالتي الحاسمة برفق وبثبات في الوقت نفسه. وإذا شعر هذا الشخص بكامل الضيق أو الاستياء، أقترح عليه أن نستأنف حديثنا في أي وقت آخر بنفس اليوم أو اليوم الذي يليه، وأعيد رسالتي وحديثي الحاسم مرة أخرى في الوقت المحدد. وإذا لم يتعرض الشخص الآخر إلى ضغط عاطفي غير عادي في هذه المرة، أستمر في هذا الرسالة الثانية حتى نجد حلاً للمشكلة.

***التغلب على الانسحاب.*** بعض الناس يستجيبون للمواجهات الحاسمة بالانسحاب؛ كالسلحفاة التي تدخل إلى الصدفة متى تشعر بالتهديد. وربما يلتزم هذا الشخص كامل الصمت بعد المواجهة، وأحياناً تعبر لغة جسده عن الاستهجان وأحياناً أخرى تعبر عن الحزن. وغالباً ما يلبس هذا الشخص وجهاً جامداً خالياً من أي تعبير، فيصعب على الشخص الآخر قراءة مشاعره. غير أن الصمت غير الملائم يوضح أن هذا الشخص يشعر بالقلق والدفاعية. في مثل هذه المواقف، ألتزم الصمت، ثم أعكس ما أعتقد أن لغة الجسد تعبر عنه، وبعدها أعيد مواجهتي الحاسمة. فإذا أصر الشخص الآخر على التزام الصمت، أواجهه قائلاً: "سأنظر إلى صمتك هذا بأنه يعني أنك لا تريد التحدث عن هذا الأمر وأنك ستلبي مطلبي بأن تأتي بالسيارة

إلى المنزل في الموعد الذي اتفقنا عليه. سوف أتحدث معك يوم الأحد القادم لأتأكد أنك ستنفذ ما أقول". في هذه المواقف ومواقف كثيرة غيرها من الضروري أن ندرك أن هدف هذا النوع من الحسم هو أن يغير الشخص الآخر من سلوكه. فلا يشترط أن يكون سعيداً لذلك.

لقد تطرقنا إلى بعض الطرق الأكثر انتشاراً للتعبير عن الدفاعية وكيفية التعامل معها. وبالطبع، ثمة طرق أخرى كثيرة للتصرف بدفاعية. ولحسن الحظ، *الاستراتيجية العامة للتعامل مع الاستجابات الدفاعية هي نفسها في جميع الأحوال: الإنصات الانعكاسي (خاصة للمشاعر) وتكرار نفس رسالة الحسم.*

***مساعدة الآخر على التعبير عن فهمه لمشكلتك و/أو حل المشكلة.*** أحياناً ننشغل بمحاولة عكس استجابات الشخص الآخر الدفاعية حتى إننا نتغاضى عن عبارات يدلون بها في النهاية تخبرنا أنهم في طريقهم إلى إدراك صحة حديثنا الحاسم. وغالباً ما يتسم متلقي الرسالة بعدم الصراحة والغموض عندما يشرع في الانتقال من الوضع الدفاعي إلى حل المشكلة. فربما يتسلل منه تلميح وسط علامات دفاعية وعدوانية للغاية. فإذا استطعت أن تنتبه إلى هذه الإشارات وتعكسها مرة أخرى، فسوف تقصر هذه العملية وتقلل من التوتر الذي ربما يمر به كلاكما.

كما أن ذلك يساعدنا على إدراك كم هو صعب على كثير من الناس أن يقولوا "لقد آذيتك بالفعل بقيامي بذلك. وإليك ما سأقوم به حتى أصحح الموقف...". فالناس غالباً ما يشعرون بالحذر عندما يدركون ما يزعجك أو عند تقديمهم لحل. وقد يكون اهتمامهم الذي يبدونه أو الحل الذي يطرحونه مضمراً فلا تنتبه إليه. ومن مهارات الحسم المهمة أن تنتبه إلى الإشارات غير الظاهرة للحل المطروح أو المشكلة التي تمر بها؛ ثم عكس هذه الإشارات مرة أخرى إلى الشخص الآخر. وبعدها التزم الصمت حتى يتمكن الآخر من الوصول إلى مزيد من الإدراك. وبمجرد أن تكون متمرساً في هذه المهارة، يمكنك تحقيق النتائج المرجوة بصورة أسرع.

## إعادة تدوير العملية

بمجرد أن توجه رسالتك الحاسمة، وتلتزم بعض الصمت حتى يفكر الشخص الآخر ويجيب، وتستمع بتأمل إلى ردوده الدفاعية المتوقعة، تصبح على استعداد لإعادة تدوير العملية مجدداً. *لأن الشخص الآخر كان دفاعياً، ربما لم يستطع فهم الموقف من وجهة نظرك.* فتبعث بنفس الرسالة مرة أخرى. وتتبعها بالصمت. وبعدها تعكس الاستجابة الدفاعية المتوقعة. أحياناً يستغرق الأمر من خمس إلى عشر دورات حتى يفهم الشخص الآخر وجهة نظرك بالفعل ويقترح سبيلاً لتلبية احتياجاتك.

والحسم الفعال يعتمد على تواتر من الحسم والإنصات. والتبديل ما بين هذين الأسلوبين المختلفين هو أكثر مهارات التواصل التي نعلمها تطلباً. بعد المواجهة بحسم، يتغاضى الكثير عن الإنصات. فعندما يدلي الشخص الآخر باستجابته الدفاعية، يمطرونه بعبارات تصادمية فينشأ الخلاف. يتحول حديثهم إلى حديث عدواني وإن قصدوا التحدث بحسم. وآخرون

ينغمسون في دور الإنصات ويتغاضون عن المواجهة بحسم. وربما ينتهي بهم الحال بتهدئة الشخص الآخر مع أن مطالبهم لم تحقق بعد. فيتحول حديثهم إلى حديث يسوده الخضوع حتى وإن قصدوا التحدث بحسم.

*المثابرة* هي أحد مفاتيح الحسم الفعال. وأحد أهم أسباب عدم تلبية مطالب الشخص الحاسم أنه ينسحب ويقلع عن هذه المواجهة الحاسمة بعد الاستجابة الدفاعية الأولى للشخص الآخر. *وغالباً ما يستغرق الأمر أكثر من ثلاث إلى عشر إعادات لرسالة الحسم* (يتخللها الإنصات لحلول الشخص الآخر أو دفاعه عن نفسه والردود الانعكاسية لصاحب الرسالة) *حتى يغير الشخص الآخر من سلوكه.*

بعد أن ترسل العديد من الرسائل جيدة الصياغة وبعد الإنصات بتأمل إلى الردود الدفاعية للشخص الآخر، قد تصل إلى حالة من الجمود ولكن بشكل مؤقت. مع أن الشخص الآخر قد يعيد ما قلته كلمة بكلمة، إلا أنه ربما لم يفهمه. حينها تحتاج إلى *زيادة التأثير*؛ درجة الشعور التي تنقلها نبرة الصوت ولغة الجسد. وكما يقول بعض المدربين: "لا يمكنك إرسال صبي ليقوم بدور رجل".

ولا تعد زيادة التأثير سيطرة متعمدة. فبعد القليل من ردود الشخص الآخر الدفاعية، قد ترتفع الحرارة العاطفية لصاحب الرسالة بطريقة عفوية. وبينما يزداد غضب صاحب الرسالة واستياؤه، غالباً ما يعبر عن مشاعره للشخص الآخر. *وعندما تعمل على زيادة التأثير، استخدم نفس الكلمات التي استخدمتها من قبل* (حتى تحمي مواجهتك الحاسمة من أن تتخللها عبارات اللوم، أو العبارات المثبطة، أو التي لا تتصل بالموضوع). كلما ازداد معدل عاطفتك، ازدادت النزعة لإفساد الرسالة وعظمت الحاجة لتدريب نفسك على استخدام الرسالة التي شكلتها في دقائق تسودها موضوعية أكثر وضوحاً.

حتى وأنت في أوج غضبك، يمكنك أن تكون صادقاً دون أن تتسم بالعداء أو العدوانية. ومن الضروري ألا تتجه إلى التزييف؛ ألا تعبر عن أكثر مما تشعر به أو أقل منه.

بينما يزداد التأثير في الحوار، يصعب على صاحب الرسالة الإنصات بتأمل. وبينما يزداد التأثير العاطفي، مع ذلك، تصبح الردود الانعكاسية أكثر ضرورة من الوقت الذي ترسل فيه رسائل الحسم ضعيفة التأثير.

يقول آلان فرانك: "إحدى علامات النضوج هي علاقة متزنة ما بين أنظمة التحكم العاطفية والعقلية، والتي تفسح المجال للاستجابات العاطفية دون السماح لها بالسيطرة على العقل".[10] وعملية المواجهة بحسم تمكن الفرد من الحفاظ على هذا التوازن الناضج بين مراكز التحكم العقلية والتعبير الصادق عن المشاعر. وهذا النظام يسمح بالمزيد من التعبير عن العاطفة وفي الوقت نفسه يحمي كلا الطرفين والعلاقة التي تجمع بينهما.

ولن تتمكن دائماً من تحقيق عملية الحسم بنجاح وفعالية. ربما تنسى أن تنصت، أو قد

تخفق في التعبير عن الرسالة. أو ربما تنسى التركيز على المشاعر وأنت تعكس ما قاله الشخص الآخر. استمر. سيكون الحسم فعالاً لو لم تقترف الكثير والكثير من الأخطاء.

من حين لآخر، سيوافق الطرف الآخر على تلبية احتياجاتك على الفور. ولا يكون ثمة ردود أو استجابات دفاعية أو عدوانية، حل فوري وحسب. والأشخاص الذين اعتادوا من خلال التدريب توقع استجابة دفاعية لا يعرفون ما عليهم فعله في مثل هذه المواقف. ببساطة، تأمل الحل وتوجه له بالشكر.

## التركيز على الحل

أحد أسباب نجاح رسائل الحسم بشكل جيد أنها لا تضيق الخناق على الشخص الآخر. فهو ليس مرغماً على قبول الحل المقترح أو رفضه. ربما يفكر في شيء يشبع حاجاته هو أيضاً. وعندما يصل إلى حل، ربما يقدمه كتطوع منه. فهو ليس تنازلاً ينتزع منه كرهاً. وهكذا يسترد الشخص الآخر كرامته. وعندما يقدم لي حلاً مرضياً هدية منه، حتى بعد ما يمكن أن يكون حواراً ساخناً، يشعر كلانا بالتحسن. فعملية التصالح هذه تقوي علاقتنا.

*عندما يصل الطرف الآخر إلى حل معين، تأكد أنه يشبع احتياجاتك.* ومن الضروري أن تتسم بالمرونة وأن تتقبل كماً من الخيارات الممكنة التي تلبي احتياجاتك. ولكن، إذا لم يكن بإمكان الاقتراح الذي أدلى به الشخص الآخر تلبية احتياجاتك، يجب عليك أن تقول له ذلك. بعد رفض اقتراح أو حل قدمه الشخص الآخر، من الأفضل أن تلتزم الكثير من الصمت. في هذا الوقت، قد يأتي الطرف الآخر بحل آخر. أو ربما يعود إلى الدفاعية مرة أخرى. ونحن بحاجة إلى الصمت الذي يشجع أياً من هاتين الاستجابتين إذا كان للحسم أن يصل إلى نهاية ناجحة وموفقة.

*ولا تصر على أن يشعر الشخص الآخر بالسعادة لتلبية احتياجاتك.* فجل ما تطلبه من المواجهة الحاسمة أن يغير الشخص الآخر سلوكه. ولا يمكنك الاعتماد على تغير توجهه (مع أن ذلك قد يحدث) أو على انعكاس التجربة. وسواء تذمر الشخص الآخر أو ابتسم، تستطيع أن تشعر بالبهجة لأنه ابتعد عن مساحتك الشخصية.

*أعد صياغة هذا الحل مرة أخرى إلى الطرف الآخر.* وبهذه الطريقة، يمكنك التأكد أن كليكما توصل إلى نفس الفهم. كما أن إعادة الصياغة تعزز الحل في عقل الشخص الآخر.

*توجه له بالشكر.* فالعملية التي أنهيتها للتو قد تكون شاقة للغاية فتنسى مبادئ الكياسة الأولية.

*هيئ وقتاً يتأكد فيه كل منكما أن الحل الذي تم وضعه نجح بالفعل.* ففي بعض الأحيان، لا ينجح حل مقترح، فتحتاجون إلى الترتيب إلى نقاش آخر. وأحياناً يأتي متلقي الرسالة بحل لا يعتزم تنفيذه. وحينها ربما يكون الحل المقترح استجابة دفاعية حذرة أو مضمرة اختارها الشخص الآخر حتى تتركه وشأنه. ونحن نطلق على هذه الحيلة اسم "القبول الزائف".

فعندما تتفق مع الشخص الآخر على الاجتماع معه لترى مدى نجاح الحل، يدرك حينها أنك جاد وأن حيله لن تنطلي عليك.

## الخلاصة

بمجرد أن ترسل رسالة حسم، توجد احتمالية كبيرة بأن يستجيب الشخص الآخر استجابة دفاعية. إن الدفاعية في أحد جوانبها تعد تفاعلاً يميل لاستثارة الاستجابات الدفاعية. وتكون النتيجة غالباً تصعيداً لدائرة الدفاعية التي تتسبب في العدائية أو العزلة. إن عملية الحسم مصممة لتساعد الشخص الحاسم في تلبية احتياجاته بينما يستجيب بشكل بنّاء للدفاعية المتوقعة من الشخص الآخر باتباع الخطوات الست التالية:

١. الإعداد.
٢. إرسال رسالة الحسم.
٣. التزام الصمت.
٤. الإنصات الانعكاسي للاستجابة الدفاعية.
٥. إعادة تدوير العملية.
٦. التركيز على الحل.

# الفصل الحادي عشر

# زيادة خيارات الحسم

من الممكن أن نقارن بين عملية تعلم مهارات الحسم وتعلم لغة أجنبية جديدة. في البداية، تتقن الكلمات والعبارات والقواعد الأساسية. وفجأة، يمكنك التواصل بلغة تشبه لغة الأطفال. وتستمر في التعلم حتى تتمتع بالطلاقة. ومع إتقان هذه المهارة الجديدة، تشعر بأن لك مطلق الحرية لتبدع أكثر وأكثر في اللغة التي باتت لغتك الثانية.[1]

- هربرت فينسترهيم، طبيب نفسي

وجين بير، كاتب

## تنوعات كثيرة للسلوك الحاسم

ثمة طرق عديدة للتمتع بالحسم. الفصول الثلاثة السابقة خصصت لمقدمة مفصلة عن رسائل الحسم المكونة من ثلاثة أجزاء. وبمجرد أن تتقن المبادئ وتمارس هذه الطريقة، يمكنك تعلم طرق وأساليب أخرى للحسم بمزيد من اليسر والسهولة.

هذا الفصل يلقي الضوء على اثنتي عشرة طريقة إضافية من طرق الحسم. وأنا أشير إليهم بـ "الوسائل"، ولكن هذه التسمية تحمل صبغة أكثر رسمية مما تستحق هذه الطرق. فالطريقة التي تطورت بها معظم هذه "الوسائل" نشأت بملاحظة شخص ما لشيء معين في سلوكه الخاص به أو سلوكيات الآخرين وحقق هذا التغير أو هذا الشيء أهدافاً منشودة في العلاقة بينهم وبين الآخرين. والسلوك الذي لاحظوه ربما يكون سلوكاً عفوياً تلقائياً؛ ليس له أي علاقة بالوعي أو الإدراك. وبينما يحاول من يراقب سلوكه أو سلوك الآخرين معرفة سبب نجاح هذا السلوك العفوي، لاحظ بعض أنماط السلوك التي تحدث مرة بعد أخرى. وبكتابته لهذه الأنماط، أصبحت بمثابة أدلة إرشادية. وبتدريسها للآخرين، أصبحت مناهج وطرقاً يستخدمها مزيد من الأشخاص.

الطرق أو الوسائل الموضحة في هذا الفصل لاحظها وسجلها عدد من الأشخاص. وطريقة الطرح في هذا الفصل موجزة، إلا أن الملاحظات الموجودة بأسفل الصفحات ستساعد القارئ على إيجاد توضيحات أكثر تفصيلاً عندما يكون ذلك متاحاً.

بمجرد أن تتعلم هذه الطرق جيداً وممارستك إياها بشكل متكرر، سيقل انتباهك إلى مثل هذه الدلائل وتتمتع بمزيد من الحرية في التعبير.

## طرق الحسم "الطبيعية"

طرق الحسم "الطبيعية" أو التلقائية هي طرق تستخدم لتلبية احتياجات الفرد دون اتباع أي منهج أو طريقة معينة. ومثل هذه الطرق تكون ملائمة عندما لا يكون أي من الطرفين تحت وطأة الضغط أو التوتر وعندما لا يستثير الحسم مزيداً من التوتر لدى الشخص الآخر.

معظم رسائل الحسم التي أوجهها هي رسائل حسم "طبيعية":

- جيم، لأن لدينا رفقة يوم الأحد، سأشكر لك جذك للعشب يوم السبت.
- لا يعجبني تركك لسترتك فوق السلم في الردهة الأمامية.
- أود الحصول على تقرير بالتسجيل في الحلقة الدراسية كل جمعة حتى أخطط له التخطيط الكافي.
- هلا ساعدتني؟ هذا ثقيل جداً ولا أستطيع حمله بمفردي.
- لا أريد استخدام الطاولة الخاصة بي كمنطقة للتخزين. ما الوقت الملائم لترفع متعلقاتك عنها؟... الليلة؟ عظيم. كما أنني أريد إخلاء أعلى الطاولة لأضع بها مشاريعي الخاصة.

فأساليب الحسم هذه لا تتبع أي صيغة معينة. بل هي طرق عفوية تجعل الآخرين على

علم باحتياجاتي ومطالبي وبحدود مناطق نفوذي. ومع أن هذه الأساليب كانت "طبيعية"، إلا أنها تجنبت بعض الأمور السلبية. فليس ثمة ما يثبط الحوار، أو ألفاظ قسم، ولم نجد سوى القليل من معقبات الحوار.

ولقد وجد المدربون التابعون لنا أن طرق الحسم "الطبيعية" هذه تصبح أكثر فعالية وتأثيراً وتحقق نتائج أفضل بعد تدريب شامل لتوابع عقبات الحوار، وطرق الإنصات، ومفهوم المساحة الشخصية، وما تتضمنه رسائل الحسم. ودون أن يكون الشخص مدركاً، يؤثر جزء من هذا التدريب على ما يقول ويزيد من احتمالية فعالية طرق الحسم "الطبيعية".

وعندما نمارس "أساليب" الحسم الأخرى يوماً بعد يوم، نجد أننا نستخدم هذه الأساليب والطرق الأخرى في أوقات ملائمة دون إدراك. ومن ثم، مع التدريب، بإمكانك التمتع بالمزيد من التنوعات والاختلافات في طرق الحسم "الطبيعية" كما يمكنك إثراؤها.

## الإفصاح عن الذات

كتب سيدني جورارد يقول:

> الخيار الذي يواجه كل منا في كل وقت هو: هل نظهر حقيقتنا أمام أصحابنا، أم هل نظل أسراراً و ألغازاً، على أمل أن يرانا الآخرون بغير حقيقتنا وبشخص غير شخصنا؟
>
> هذا الخيار كان متاحاً دائماً وأبداً، ولكن على مر التاريخ اخترنا أن نخفي شخصنا الحقيقي وراء الأقنعة....
>
> ونحن نخفي حقيقتنا عن الآخرين حتى نحمي أنفسنا من النقد أو الاستهجان. ولكن هذه الحماية كلفتنا ثمناً غالياً. فعندما لا يعرف الآخرون حقيقتنا ولا يعرفون شخصنا الحقيقي، يسيئون فهمنا. وعندما لا يفهمنا الآخرون، لا سيما أفراد عائلتنا أو أصدقائنا، تنضم إلى "الجمع الشاعر بالوحدة والعزلة" والأسوأ، عندما ننجح في إخفاء شخصنا الحقيقي عن الآخرين، تتوه منا حقيقتنا أو شخصنا.[٢]

هذا *الإفصاح عن حقيقة الفرد* نجده عندما تتصرف بشخصك وحقيقتك أمام الآخرين. وهذا الصدق صدق عقلي وعاطفي؛ أن ترفض إخفاء مكنوناتك وسرائرك عن الآخرين. وطرق الحسم السليمة جميعها تتضمن بعضاً من الإفصاح عن الذات، ولكن ثمة مستويات أعلى في الشفافية تعد حميمة وقد تنجي صاحبها. يقول تي إس إليوت:

> لو أن هناك شخصاً واحداً، واحداً فقط في حياتك،
> تكون مستعداً لأن تعترف له بكل شيء،
> ولا يقتصر ذلك، لعلمك، على الأفعال الإجرامية
> أو المشينة أو الوضيعة أو المتسمة بالجبن،
> وإنما يتضمن أيضاً المواقف التي تكون ببساطة سخيفة
> التي تلعب فيها دور الغبي (ومن منا لا يفعل؟)
> إذاً، فأنت تحب هذا الشخص، وحبك له سيحميك.[٣]

يتضمن مثل هذا الإفصاح التعبير عن آراء الفرد وقيمه الحقيقية، ولكنه في الحقيقة أكثر من ذلك. فهو في الأساس حديث عن *المشاعر*؛ أو لنكون أكثر دقة، التعبير المباشر عن مشاعر

الفرد من خلال الكلمات ولغة الجسد. فهو أن يكون *الشخص مشاعره*. ونرى هذا الإفصاح في بوتش كاسيدي وشريكه ساندنس كيد وهما يعبران بصراحة عن حب كل منهما للآخر.

هذا النوع من الصراحة العاطفية بين المرء وغيره أمر نادر وصعب في الوقت نفسه. يقول روللو ماي: "التصرف الذي يتطلب الشجاعة البالغة هو التواصل الصادق البسيط".[٤] إن هدف الشخص الحاسم ليس فضح المشاعر ولكنه الصدق الملائم. قال أحد رجال الدين في القرن الخامس: "لا يجب أن يخفي أي شخص أي اضطراب روحاني ولا يعبر عنه سهواً، بل يفصح عنه "لرفيق جدير بالثقة".[٥] ويكون الإفصاح عن النفس أفضل ما يكون عندما يوجه:

- *إلى الشخص المناسب*؛ غالباً ما يكون شخصاً قادراً على التفاهم والتعاطف معك.
- *بالقدر المناسب*؛ قد تقرر الإفصاح عن التجربة بأكملها أو جزء منها.
- *للسبب المناسب*، تأكد أن هدفك هو الإفصاح عما بداخلك وليس إثقال كاهل الشخص الآخر، أو التظاهر.
- *في الوقت المناسب*؛ في الأوقات الملائمة بالنسبة لك وعندما لا يكون الشخص الآخر مثقلاً باحتياجاته.
- *في المكان المناسب*؛ مكان يساعد على نقل وتوصيل مثل هذه المشاعر.

وعلى الرغم من أن التمسك الشديد بهذه الإرشادات من الممكن أن يعوق العفوية والتلقائية، فإن التغاضي عنها كلية يجعل من الصعب علينا البقاء.

في حين أن مجموعة قليلة جداً من الناس يفرطون في صراحتهم وإفصاحهم، لدى معظمنا العديد والعديد من الحواجز التي تفصل بين قلوبنا وألسنتنا. فكثيراً ما نتحدث عن الطقس وطبيعة الحال في المدرسة أو العمل، أما الأمور المهمة الجوهرية، مثل حقيقة مشاعرنا تجاه بعضنا البعض، لا نتفوه بها مطلقاً. يوضح جون باول الحرمان المأساوي الذي ينشأ عندما نحجب مشاعرنا وعواطفنا عن الآخرين دون داع:

> كان يوم وفاة والدي. وكان يوماً عاصفاً قارص البرودة من أيام يناير. وفي الغرفة الصغيرة بداخل المستشفى، كنت أحيطه بذراعي عندما اتسعت عيناه فجأة وملأتها نظرة هلع لم أرها من قبل. وعلمت حينها أن ملك الموت يقترب منه. وبعدها مال أبي إلى الوراء، فوضعت رأسه برفق على الوسادة. ثم أغلقت عينيه واتجهت إلى والدتي وهي جالسة بجواري تصلي وقلت لها "انتهى الأمر. مات والدي".
>
> أدهشتني بقولها. لن أعرف أبداً لمَ كانت تلك الكلمات أول ما نطقت به بعد وفاة والدي. لقد قالت: "أوه، لقد كان فخوراً بك للغاية. وكان يكن لك كل الحب".
>
> بطريقة أو بأخرى شعرت من رد فعلي أن تلك الكلمات كانت تخبرني بشيء غاية في الأهمية. فكانت بمثابة شعاع أضاء فجأة، وكأنها شعور مذهل لم أعرفه من قبل. ولكنني شعرت ببعض الألم، وكأن معرفتي بوالدي في موته أفضل منها في حياته.
>
> بعدها، عندما كان الطبيب يتحقق من الوفاة، وكنت مستنداً على حائط بركن الغرفة، أبكي في صمت، اقتربت مني الممرضة وأحاطتني بذراع حانية. لم أتمكن من الحديث إذ كنت أبكي. كنت أود أن أقول لها:
>
> "إنني لا أبكي لوفاة والدي. إنما لأنه لم يخبرني من قبل أنه كان فخوراً بي. ولم يخبرني

> أنه يحبني حباً جماً. بالطبع، كان من المتوقع أن أعرف هذه الأشياء. كان من المتوقع أن أدرك الدور الرائع الذي أديته في حياته والحيز الكبير الذي شغلته في قلبه، إلا أنه لم يخبرني مطلقاً[٦].

## التقدير الوصفي

كثيرون هم من يعتقدون أن الحسم يركز على مواجهة الأشخاص أو المجموعات التي تعرقل حاجات الشخص أو تقيد حقوقه وحسب. وهذا ليس حقيقة! الشخص الحاسم بحق يعبر عن *تقديره* بحرية وبصورة بناءة.

عندما نرغب في دعم الآخرين لفظاً، غالباً ما نستخدم ثلاث طرق. *التملق* وهو أن تقول شيئاً لا *تقصده*. فهو لا يتسم بالصدق. وكثير من الناس يكرهون من "يتحدثون بألسنة متملقة وعقول مزدوجة".[٧]

*المدح التقييمي* هو نقد الآخرين وسلوكياتهم وتقييمهم تقييماً إيجابياً: يا لك من ولد جيد، إريك". غالباً ما نستخدم في المدح التقييمي صيغ التفضيل مثل "أروع"، "أفضل"، "أكثر امتيازاً" وغيرها. وهذا النوع من الإطراء، لا سيما عندما يقدم تقييماً إيجابياً عاماً للشخص، قلما يكون بناءً. بل هو إحدى عقبات الحوار والتي ذكرناها في الفصل الثاني. (ربما ترغب في قراءة هذه المعلومات مرة أخرى في صفحة ١٩) يوجز دكتور هايم جينوت أسباب تجنب المدح التقييمي قائلاً:

> المدح التقييمي... يخلق جواً من القلق، يدعو إلى الاتكال على الغير، يحث على الدفاعية. وهو لا يشجع على الاعتماد على النفس، أو توجيه النفس، أو التحكم فيها. فهذه الصفات تقتضي بعض الحرية من قبل النقد الخارجي. كما أنها تتطلب الاعتماد على التقييم والتحفيز الداخلي.[٨]

*التقدير الوصفي* هو طريقة تجعل الشخص الآخر يعرف أنك تقدر *سلوكاً معيناً* لديه. ولا يتضمن التقدير الوصفي صيغ تفضيل. ويخلاف المدح التقييمي، يؤثر التقدير الوصفي تأثيراً إيجابياً على صاحبه ويعزز علاقته مع الآخرين.

توضح حادثة في حياة عازف التشيلو المشهور بابلو كاسالز الفارق بين المدح التقييمي والتقدير الوصفي. عندما قابل كاسالز عازفاً شاباً يدعى جريجور بياتيجورسكي لأول مرة، طلب منه أن يعزف، كان الشاب عصبياً وأدى ما يعتقد أنه أداء مريع، سيئ لدرجة أنه توقف في منتصف المقطوعة. قال كاسالز مطرياً على العزف "أحسنت! رائع!" وقال بياتيجورسكي: "غادرت والحيرة تتملكني. أعرف مدى السوء الذي عزفت به. لماذا إذاً أطرى علي، كاسالز، وأشعرني بالإحراج والارتباك؟".

وبعدها بأعوام، عندما تقابل العازفان العظيمان مرة أخرى، أخبر بياتيجورسكي

كاسالز كيف كان شعوره حيال الإطراء في المرة الأولى التي تقابلا فيها. فهرع كاسالز إلى الآلة غاضباً وقال له وهو يعزف جزءاً من مقطوعة لبيتهوفن "أنصت!". ألم تعزف هذا العزف؟ لقد كان جديداً بالنسبة لي... ألم تحرك القوس بهذه الطريقة؟". مر كاسالز بالموسيقى التي عزفت جميعها وأوضح كل ما أعجبه في عزف بياتيجورسكي. قال العازف الشاب عن هذه الليلة "شعرت بأنني كنت مع فنان عظيم وصديق".[٩]

في كلتا الليلتين، كان لكاسالز *الهدف* نفسه؛ الاعتراف بالمهارة الرائعة التي يتمتع بها العازف الشاب. ولكن *الطرق* التي استخدمت *والنتائج* التي حققت كانت مختلفة. في المرة الأولى، استخدم المدح التقييمي. قال إن العزف "رائع" و"عظيم". فانتابت بياتيجورسكي الحيرة والارتباك، وبدا وكأنه شعر بالغضب أيضاً. أما في المرة الثانية، استخدم كاسالز تقديراً وصفياً لسلوك العازف الصغير. لقد تأثر بياتيجورسكي بشدة بهذه العبارات الصريحة الواضحة عن عزفه وفنه.

التقدير الوصفي يتضمن واحداً أو أكثر من مكونات رسائل الحسم ثلاثية الأجزاء. أولاً، دائماً ما يتضمن وصفاً واضحاً لسلوك الشخص الآخر أو لنتيجة سلوكه. فما السلوك الذي يفعله الشخص الآخر أو فعله ويستحق الاعتراف والتقدير؟ والهدف هو أن تصف بدقة الأفعال الحقيقية للشخص الآخر أو سلوكياته أو إنجازاته؛ بدلاً من تقييم شخصه أو طبيعته. "النوافذ التي نظفتها للتو تبدو ساطعة".

أيضاً، حدث الشخص الآخر عن *مشاعرك* تجاه ما قام به ومدى *تقديرك* له. لا تنطق بكلمات التقدير وحسب إنما *أظهره* في صوتك. "عندما رتبت غرفتك قبل وصول أجدادك شعرت بالارتياح، لأن نظافة المنزل ونظامه كانا سبباً لخلق حوارات محزنة في الماضي". وفي عبارات التقدير الوصفي، يستخدم بعض الأشخاص كلمات مثل "مقدر" أو "ممتن" بشكل حصري تقريباً. فحاول استخدام بعض كلمات المشاعر الأخرى عندما يكون ذلك ممكناً.

ثم، إذا كان ثمة *تأثير* إيجابي لسلوك الشخص الآخر على حياتك، اذكره له. دعه يعرف الآثار الجيدة والطيبة التي تعرضت لها وحدثت لك نتيجة لأفعاله وسلوكياته. "عندما ذهبت أنت للتسوق اليوم، شعرت بتوتر أقل بكثير لأنني استطعت قضاء مزيد من الوقت وأنا أعد لتقديم اجتماع الليلة".

اذكر عناصر رسالة التقدير الوصفي في عبارة واحدة. بهذه الطريقة يكون له تأثير أكبر ويقل احتمال تخلل الكلمات التقييمية إلى الرسالة. والصيغة "عندما فعلت... شعرت... لأن..." قد تجدي نفعاً عندما تبعث برسالة تقدير وصفي من جزأين أو ثلاثة.

> "عندما قضيت وقتاً إضافياً في العمل لتطبع هذا التقرير، شعرت بكامل التقدير لك لأن الاقتراح كان من الممكن ألا ينظر له لو قدم في وقت متأخر".

> "عندما كنت ترسل لي بالخطابات كل يوم وأنا مريض، لم أشعر بأني وحيد".

"عندما تعدين إفطاراً خاصاً من أجلي في يوم العطلة، أشعر بكامل اهتمامك بي".

قد تبدو هذه الصيغة مصطنعة ورسمية بعض الشيء إلا أنها تبدو مفيدة من ناحيتين، أولاً، تساعد على تغيير طريقة الإطراء التقييمي السائدة في مجتمعنا. ثانياً، توضح بعض المشاعر أو الأفكار التي ربما لا يعبر عنها وهذا يساعد الشخص على التفكير بمزيد من الوضوح في سلوك الطرف الآخر واستجابته له. وبوضوح قواعد هذه الصيغة في عقول الكثير ممن يستخدمونها، يفضل هؤلاء استخدام صيغ أكثر طبيعية وتلقائية، مثل:

"كم سعدت برابطة العنق التي اشتريتها من أجلي".
"تعجبني طريقة تخطيط هذا التقرير".
"تأثرت كثيراً بزيارتك لي في المستشفى".
"سعدت بقدر الإنتاج الذي حققته هذه المجموعة الشهر الماضي".

أحياناً ما يكون التقدير الوصفي استجابة لأمور مهمة في الحياة أو لسلوكيات ما زالت قائمة. ولكن، أحياناً أخرى نتأثر بأشياء صغيرة بسيطة يقوم بها شخص آخر. يقول الشاعر الإنجليزي ويليام ووردسورث: "أفضل الأوقات في حياة الشخص الطيب" تتألف من "تصرفاته البسيطة، المجهولة وغير المذكورة من الحب والعطف".[١٠] وتلك الأشياء البسيطة الهائلة تستحق مزيداً من الاهتمام أكثر مما تلقى عادة. فليس ثمة ما هو تافه للغاية لتتضمنه رسالة تقدير وصفي إذا كانت تعتريك مشاعر إيجابية قوية تجاهه.

ويمجرد أن ترسل بهذه الرسالة، *التزم الصمت* حتى يتمكن الشخص الآخر من التفكير ملياً فيما قلت و/أو يجيبك.

عندما يكون التقدير الوصفي مصاغاً صياغة جيدة، قد يقبله الطرف الآخر على الفور. ومع ذلك، كثيراً ما يصد الناس حتى أكثر العبارات المصاغة بعناية. وهم يتغاضون عن الرد الإيجابي، قائلين أشياء مثل هذه: "لم أفعل شيئاً في الواقع"، أو "حالفني الحظ وحسب". يقول إد ليسب، أحد أصدقائي: "ثمة اعتقاد شائع أنه حتى المجاملة المصاغة جيداً عادة ما تستثير استجابة دفاعية".

وحتى نساعد الطرف الآخر على استقبال هذه الرسالة، يجب أن نكون مهيئين للإنصات إلى تعليقاته الدفاعية، ثم نعكس ردوده، وبعدها نعيد الرسالة مرة أخرى. وهذا التواتر ما بين إرسال رسالة التقدير الوصفي والإنصات بتأمل إلى الاستجابة الدفاعية يشابه عملية الحسم التصادمي باستثناء أن عملية الإرسال/الانعكاس تعاد مرة أو مرتين وحسب.

تلك "الوحدات التي لا نظير لها من التقدير الوصفي الضروري والحيوي"[١١] تزيد من اعتزاز الشخص بنفسه، وتقوي التحفيز المتنامي، وتعزز السلوكيات التي نقدرها، وتقوي العلاقة بيننا وبين الآخرين.

## الحسم الخاص بالعلاقات

أحياناً تكون بحاجة إلى استخدام الحسم حيال سلوك للطرف الآخر يؤثر سلباً على *العلاقة* بينكما. وفي مثل هذه الحالات يكون من الأفضل أن نستخدم ما نسميه *رسالة حسم خاصة بالعلاقات*. وهذا النوع من الحسم يشبه إلى حد كبير رسالة الحسم الموضحة في الفصول الثلاثة السابقة. إلا أن الاختلافات بينهما، مع ذلك، لها دلالتها أيضاً.

كما هي الحال مع رسالة الحسم الموضحة سابقاً، نصف في هذه الرسالة سلوك الشخص الآخر بدقة. كما نكشف مشاعرنا له.

والاختلاف الكبير بين هذين النوعين من الحسم هو أنه *ليس ثمة تأثير ملموس وواضح* في رسالة الحسم الخاصة بالعلاقات. غالباً ما يكون ثمة تأثير، ولكنه ليس بالشيء الملموس (فلا يضر هذا التأثير بممتلكاتك، ولا يكلفك أموالاً، وغير ذلك). بيكي، زوجة شابة كانت تستمتع بعلاقة ملؤها السعادة والنجاح مع زوجها، أقلقها أمر واحد في حوارها مع زوجها. فعندما كانت تناقش معه أحد جوانب علاقتهما التي تشعرها بالحزن، قلما يناقش هذا الأمر معها. وبدلاً من ذلك، عادة ما يحول مسار الحديث بدعابته. ولأنه لم يكن ثمة تأثير ملموس، لم تجد بيكي سبباً لاستخدام رسالة الحسم العادية ذات الأجزاء الثلاثة. وقررت أن أفضل طريقة لإخبار زوجها عن مشاعرها هي باستخدام الحسم الخاص بالعلاقات. كتبت الرسالة حتى تكون مستعدة في المرة التالية التي يصرفها عن الحديث عن علاقتهما. وبعدها بأسابيع قليلة، عندما حاول أن يصرفها عن الحديث، واجهته قائلة:

> عندما تنصرف عن الحديث مازحاً وأنا أحاول مناقشة أمر مهم بالنسبة لي، أشعر بالغضب لأن ذلك يتسبب في عدم مناقشة احتياجاتي أو تلبيتها.

بعد إرسال مثل هذه الرسالة، يجب استخدام الإنصات الانعكاسي. وبعدها نعيد الرسالة مرة أخرى ثم ننصت مجدداً.

ولأنه ليس ثمة تأثير ملموس أو واضح، نجد أن احتمال تلبية الشخص الآخر لاحتياجات صاحب الرسالة أقل منه عندما يكون ثمة تأثير ملموس أو واضح. كثيراً ما يشعر الناس بالغضب لهذا الأمر. فيقول الكثيرون "إذا كان يكن لي الحب بالفعل، لغير من سلوكه الذي يزعجني سواء أكان له تأثير ملموس أم لا. تلك الأشياء غير الملموسة هي المهمة بالنسبة لي". ومع أن الكثيرين يوافقون على وجهة النظر هذه، إلا أن ملاحظتي للمعاملات البشرية لسنوات عديدة تقول بأن الشخص العادي يظهر استعداداً لتغيير سلوكه عندما يكون له تأثير سلبي ملموس على حياة الشخص الآخر أكثر منه عندما ينتج عن سلوكه تأثير أقل وضوحاً. ربما لا تروق لك هذه النزعة البشرية، ولكنها تساعدك على معرفة أنه عندما يتصرف أحدهم معك بهذه الطريقة فلا يعني ذلك أنه لا يكن لك كامل الحب. ولكنه يستجيب بأسلوب متوقع عند البشر.

بعد إعادة الرسالة أكثر من مرة وبعد أن يتخلل ذلك الإنصات الانعكاسي، ربما يلبي الطرف الآخر احتياجاتي وربما لا. إذا لم يلبِ الطرف الآخر احتياجاتي، قد أقول له شيئاً مثل "يهمني أن تفهم ما أحاول قوله وما شعوري حياله. دعني أقوله لك مرة أخرى ثم كرر ما قلته وما أشعر به وحسب. بمجرد أن أشعر أنني نقلت لك ما أريد بالفعل، يمكننا أن نتوقف عن الحديث عن هذا الأمر، على الأقل في الوقت الحالي. اتفقنا؟". وبعدها أعيد الرسالة مرة أخرى. وبمجرد أن يظهر فهمه لما يقلقني أقول له "أشكرك. هذا ما قلت وتلك هي مشاعري". وبعدها أحاول الجلوس بمفردي بعض الوقت حتى أفكر فيما جرى بيننا، وأتمنى أن يجلس بمفرده هو أيضاً ليفكر فيما قلت له.

إليك بعض الأمثلة الأخرى لرسائل الحسم الخاصة بالعلاقات:

(*طفل يبلغ من العمر اثني عشر عاماً يواجه والديه قائلاً*): "عندما لا تشركاني في التخطيط للأجازات، أشعر بشيء من الظلم لأنني لا أشارككم الرأي فيما نقوم به".

(*زوج لزوجته*): "عندما لا تتحدثين معي لساعات بعد أن أفعل ما يغضبك ينتابني الحزن والاكتئاب لأنك لا تتخطين نزاعاتنا وخلافاتنا أو تتغاضين عنها".

يعتقد كثير من الناس أنهم يبعثون برسالة حسم لعلاج علاقاتهم في حين أن ما يفعلونه حقيقة هو اقتحام المساحة الشخصية لغيرهم. ثمة حد فاصل بين رسالة الحسم الخاصة بالعلاقات ومحاولة فرض قيم الشخص على غيره.

مع أنه من المناسب أحياناً محاولة التأثير على قيم الغير، أعتقد أنه ليس من المناسب أبداً فرض قيم الشخص على غيره، وإن كانوا أبناءه.[١٢] فذلك يعد اقتحاماً لساحتهم الشخصية واعتداءً روحانياً من وجهة نظري. ومن ثم، لا أستخدم مثل هذه الرسائل حيال بعض الأمور مثل درجات أبنائي في المدرسة، أو رفاقهم، أو ذهابهم أو عدم ذهابهم إلى دور العبادة، أو اتباعهم لنشاطات سياسية أو عدم اتباعهم، أو رسمية ملابسهم، وما شابهها من أمور. في مثل هذه الحالات عندما أرغب في مناقشة أمور خاصة بالقيم في حياة زوجتي، أبنائي أو أصدقائي، أعتمد على كشف المشاعر والإفصاح عنها أو طريقة تسوية الخلافات الواردة في الفصل ١٣. وعندما يحاول أحدهم فرض قيمه على الآخر فهو يدمر علاقته مع الشخص الآخر و/أو تمرد الآخر.

الحسم الخاص بعلاقة الشخص بغيره قد يكون أصعب أنواع الحسم توجيهاً. فقبل أن تجرب هذا النوع، قد ترغب في مراجعة الأجزاء التي لها صلة بهذه المهارة في الفصلين ٩ و١٠. ولأن هذا النوع من الحسم كثيراً ما يتطور إلى مناقشة تتطلب استخدام مهارات تسوية الخلافات، قد ترغب أيضاً في قراءة الصفحات ٢١٦-٢٣١ قبل أن ترسل مثل هذه الرسالة.

## التجاهل المتعمد

أحياناً يطرح المشاركون في حلقاتنا التدريبية هذا السؤال: "كيف أتعامل بحسم مع شخص يشير إلي بإشارات عدوانية ومسيئة؟". ألفي يشتكي أن زوجته، بيج، تنعته بـ"البدين" معظم الوقت. وبدلاً من أن تستخدم اسمه، تقول له: "أهلاً بدين، كيف كان يومك؟"، "ماذا سنسمع الليلة في التلفاز يا بدين؟"، "يا للهول يا بدين، ها أنت تطلب تلك الحلوى".

من الضروري ألا نسمح بأن نكون أضحوكة لتعليقات الآخرين المسيئة. *في حين أن تعليقات الآخرين لن تضرني بشيء، فإن خضوعي الدائم أمام التعليقات المسيئة المستمرة قد يؤذيني ويلحق الضرر بي.* فعندما لا أستجيب بحسم لمثل هذه الهجمات، يتضرر اعتزازي بنفسي وتتضرر معه أشياء أخرى كثيرة من بينها حالتي الصحية، وعلاقاتي، ونظرة الآخرين لي.

والسماح للآخرين بالتحقير من شأني يلحق الضرر بهم أيضاً. فلقد لاحظنا بالفعل كيف يمكن أن تضر العدوانية بصاحبها. من أجل الآخرين، ومن أجلي أنا، ومن أجل أي علاقة حقيقية أو محتملة بيننا، يجب ألا أسمح بالإشارات والتعبيرات المسيئة المتكررة.

العديد من الطرق الواردة في هذا الكتاب قد تنجح بفعالية في منع الآخرين من إساءة التحدث إليك باستمرار. إليك إحدى الطرق التي كثيراً ما تنجح.

ابدأ بإخبارك إياه أنك لن تشارك بأي حوار يسيء إليك فيه. ثم صف سلوكه بدقه، وصغه بإيجاز.

وبعدها، استخدم *التجاهل المتعمد*. بمعنى، التغاضي عن أي تعليقات تتضمن عبارات مسيئة. لا تجب عن أي أسئلة، ولا تفند التهم التي يلقيها عليك، ولا تهاجمه، وهكذا. ولا تستخدم مهارات الحضور والانتباه وهو يتحدث مسيئاً إليك. ولا تومئ برأسك، أو تنظر إليه، أو تبتسم، أو تتصرف عما تعمل. ارفض تشجيع الطرف الآخر أو مكافأته بمشاركتك في الحوار معه. وإذا سألك لمَ لا تتحدث، فأعد رسالتك الموجزة، ولكن لا تعدها إذا استخدم الشخص الآخر لغة مسيئة وهو يطرح عليك السؤال. التزم الصمت الطويل.

وعندما يتحدث الشخص الآخر معك دون إساءة، انتبه له وشاركه الحديث. حاول جاهداً أن تكون عقلانياً ومتحضراً وأنت تتحدث.

إليك كيف طبق ألفي هذا الأسلوب:

بيج: أهلاً بدين، كيف كان العمل اليوم؟

ألفي: أشعر بالغضب عندما تناديني ببدين، لذا لن أتحدث معك وأنت تستخدمين هذه الكلمة.

بيج: حسناً، عليك الاعتراف بأن وزنك قد ازداد في الأشهر الستة الأخيرة، بدين.

ألفي: *(التجاهل المتعمد: يلتزم الصمت، ينهمك فيما يفعل)*

بيج: أنت مفرط الحساسية للنقد البناء. أنا أحاول أن أساعدك وحسب.

ألفي: *(معيداً رسالة حسم موجزة)* أشعر بالغضب عندما تناديني ببدين، لذا لن أتحدث معك وأنت تستخدمين هذه الكلمة.

بيج: *(صمت طويل)*

ألفي: *(مغيراً الموضوع)* سام متحمس للالتحاق بفريق كرة السلة. يروقني تحمسه لنشاطه مهما كان.

بيج: نعم إنه يستمتع بكرة السلة.

بعد عدة ساعات:

بيج: ماذا سنشاهد الليلة بدين؟

ألفي: *(التجاهل المتعمد: صمت)*

بيج: أنا مهتمة بالمسلسل الجديد المعروض على القناة الأرضية. المسلسل الذي يتحدث عن مجموعة من الأشخاص الذين حققوا بعض أهم الإنجازات الطبية. أعتقد أنه سيبدأ في الثامنة والنصف.

ألفي: وأنا أيضاً أرغب في مشاهدته.

صباح اليوم التالي على الإفطار:

بيج: متى سنذهب إلى حفلة سميث، بدين؟

ألفي: *(تجاهل متعمد: صمت)*

بيج: أوه، أما زلت على هذا الأمر؟

ألفي: *(معيداً رسالة الحسم الموجزة)* نعم، سبق وقلت لك، أشعر بالغضب عندما تناديني ببدين، لذا لن أتحدث معك وأنت تستخدمين هذه الكلمة.

بيج: حسناً، متأسفة، متأسفة! كم مرة علي أن أقول ذلك.

ألفي: تقولين إنك لن تناديني ببدين مرة أخرى.

بيج: نعم، ولكني قلقة بشأن زيادة وزنك لو لم أذكرك دوماً.

ألفي: *(مغيراً الحديث)* حسناً، يجب أن أذهب إلى العمل الآن. لنذهب إلى حفلة سميث في السابعة والنصف.

بيج: حسناً.

هذا الحوار الأخير كان ناجحاً. فلم تسئ بيج إلى ألفي بعدها. وهذا التجاهل المتعمد مصحوباً بجملة أو جملتين خارج الموضوع غير سلوكاً تشاجر الزوجان من أجله وتنازعا لسنين.

أخبرنا ألفي أن ثمة مصطلح عند الأطباء النفسيين لما قام به. فهم يسمونه *إخمادا*، والذي يتضمن ببساطة عدم تشجيع سلوك الشخص الآخر أو مكافأته. ضحك ألفي قائلاً، "سأسميه منطقا قديما بسيطا، لا، انتظر دقيقة *سأسميه منطقا غير عادي*".

# الانسحاب

أحياناً نجد أن الانسحاب المؤقت أو الدائم هو أنسب ما يمكن فعله فيما يخص علاقة معينة.

## الانسحاب المؤقت

في بداية زواجنا، كان ثمة عديد من المناسبات المتلاحقة حيث كنت أنا وزوجتي، دوت، تحت وطأة الضغط الشديد والإرهـاق. كنت أعود من العمل مستنفداً عاطفياً بعد إحدى الجلسات التدريبية ثم أنظر إلى دوت لتمنحني الدفء والدعم إذ اعتدت انتظارهما منها. وعندما كنت بأشد الحاجة إلى رعايتها، كانت هي نفسها مستنزفة عاطفياً بسبب ارتباطاتها فلم يكن لديها ما تمنحني إياه. ولم تكن عاجزة عن جمع قواها وتركيزها على الاهتمام بي وحسب، إنما كانت تبحث بائسة عن حبي وعن دعمي العاطفي الذي عجزت عن منحها إياه. وعندما كنا عاجزين عن تلبية احتياجات بعضنا البعض، اجتاحنا الغضب وتنازعنا. كنا مستنزفين للغاية حتى إننا لم نتجادل جدالاً بناءً، مع أننا كنا نعرف السبيل لذلك. ولقلقنا الشديد على زواجنا الحديث، التمسنا مساعدة معالج صديق لنا، دكتور مارتين سيلدمان.

أرشدنا مارتي إلى أن ينسحب كل منا عن الآخر عندما نكون في حالة استنزاف عاطفي. ومع مرور الوقت، امتلأ خزاننا العاطفي مرة أخرى كما أخبرنا مارتي. ولقد اتخذ هذا الانسحاب أشكالاً عدة. كثيراً ما كنا نتواجد مع بعضنا البعض بالفعل، نجلس في نفس الغرفة، ولكن كل منا ينهمك في شيء خاص به. ولم يكن هذا الانسحاب انسحاباً عدائياً، ولكنه كان مجرد اعتراف وإفصاح لفظي أننا كنا بحاجة إلى عزلة إبداعية قبل أن نجتمع معاً بصورة إيجابية.

بات فن الانسحاب المؤقت جزءاً مهماً في حياتنا منذ ذلك الحين. أحياناً، ننعزل عن الناس. والآن نحاول توقع هذا قبل حدوثه، وتحسباً لذلك نخطط لانسحاب استراتيجي قبل أن نستنفد كلية. فعندما أنسحب بعيداً عن الناس واحتياجاتهم قبل أن أستنفد، يصبح وقت العزلة أكثر نجاحاً وتصبح الأوقات التي أقضيها مع الآخرين أكثر ثراءً.

## الانسحاب الدائم

أحياناً يكون من الأفضل أن نميز بين خمسة أنواع من العلاقات.

١. *علاقات مثمرة للغاية:* تلك التي تسهم في حياتي بشدة.
٢. *علاقات متوسطة الإثمار:* تلك التي تسهم إلى حد ما في تقدمي و/أو تمتعي بالحياة.
٣. *علاقات غير مثمرة:* مواجهات حيادية لا تجدي نفعاً.
٤. *علاقات متوسطة السمية:* علاقات تفقد المرء هويته و/أو استمتاعه بالحياة بعض الشيء.

٥. *علاقات شديدة السمية*: تلك العلاقات شديدة الاستنزاف أو العدائية أو المرهقة للأعصاب تستهلك صاحبها وتستنزفه.

أحياناً تكون العلاقة مثمرة وسامة في الوقت نفسه.

كل منا يمر بعلاقات سامة عديدة. فقد نصادف مثل هذه العلاقات مع أحد الجيران، أحد المعارف، أو أحد "الأصدقاء الطيبين"، مع أبنائنا، أو آبائنا. شيء محزن ولكن ليس بالغريب أن نرى زوجاً وزوجته يفوق استنزاف كل منهما للآخر ما يمنحانه لبعضهما البعض.

ما الذي يمكننا فعله إزاء العلاقات السامة والتي تستنزف أحد الطرفين أو كليهما لوقت طويل؟ وسيلتي هي أن أحدد أولاً ما إذا كانت العلاقة مهمة بالنسبة لي أم لا. وإذا لم تكن مهمة، أنسحب منها على الفور وبشكل دائم. ثمة علاقات كثيرة جيدة أبذل من أجلها الوقت والجهد. ولن أختار عن قصد أن أعيش في بيئة مسمومة إذا كان لدي البديل الجيد، إذاً فلماذا ألجأ إلى علاقات سامة ولدي خيارات أخرى؟

أما إذا كانت العلاقة مهمة بالنسبة لي، أحاول استخدام طرق تحسين الذات، ومهارات الحسم لتحسين التعامل بيننا. مع شخص بعينه، كانت هذه العملية عملية طويلة ومؤلمة أحياناً (ألماً مفيداً لا مسمماً). وفي هذه الحالة الخاصة، وغيرها، أبذل الجهد بشكل كبير. وأصبحت هذه العلاقات الآن علاقات مثمرة ومرضية. وفي موقف آخر، تنازعنا لأعوام لنحسن العلاقة المهمة لكلينا. ومع أن كلينا كان يتمتع بقدرات عالية في مهارات التواصل، ذهب جهدنا سدىً.

وعندما لا أنجح في تحسين علاقة مهمة بالنسبة لي إلا أنها سامة، أفضل أن أنهيها. والانسحاب النهائي من العلاقات السامة ربما يكون خطوة حكيمة في حياة الكثيرين. مع أن بعض العلاقات تعتبر أكثر استنزافاً من غيرها، أعتقد أنه لو لم تكن لدي الشجاعة لتحسين العلاقات السامة أو لإنهائها، ستنتهي علاقاتي جميعها، وفي الواقع هويتي.

## استجابة الطيف

توفر استجابة الطيف طريقة تجعل من *الصدق أو الصراحة سلوكاً غير مؤذٍ أو ضار* عندما لا تتفق تماماً مع فكرة طرحها شخص آخر، أو وجهة نظر أو خطة عمل. جورج برنس وزملاؤه في سينيكتيكس إنك، أوضحوا أنه في الاجتماعات عادة ما تموت الأفكار قبل أن نفهمها تماماً وقبل أن نبحثها. وحينها، قد يعاني صاحب الفكرة من فقد اعتزازه بنفسه أو تقديره لذاته كما يقل مستوى الثقة والإبداع في المجموعة. عبر كثير من المديرين عن حاجتهم لإيجاد طريقة ينتقدون بها موظفيهم دون إبادة نشاطهم وروح المبادرة لديهم. أرادوا أن يعرفوا كيف يستجيبون لأفكار الموظفين التي تبدو في ظاهرها غير عملية دون أن يجرحوهم ويمنعوهم من الوصول إلى أفكار قد تكون مفيدة بالنسبة لهم. ابتكرت سينيكتيكس طريقة تتألف من ثلاث خطوات يمكن تطبيقها في أماكن مختلفة ومتنوعة مثل المنازل، والمدارس، وأماكن العمل، والمنظمات التطوعية.

الخطوة الأولى *أن تسمع الفكرة وتفهمها*. وهذا يتطلب تدريباً شديداً. مع أن معظم الأفكار المقترحة ليست بالجيدة تماماً ولا بالسيئة تماماً، عادة ما يتحدث الناس عن عيوب الفكرة ومساوئها وربما يتغاضون تماماً عن مميزاتها. "غالباً ستسيطر المساوئ التي تراها في فكرة معينة على عقلك، فلا تقاتلها؛ لا تلفظ بها وحسب. وبصورة مؤقتة ركز أفضل ما لديك -عقلك، مشاعرك، حدسك- على هذا الجزء الصغير من الفكرة الجديرة بالاهتمام... وباستمرارك في تعليق آرائك السلبية الخاصة بالفكرة الجديدة، تطلق قدرة مهملة لتسهم وتطور وتضيف للقدر المبدع في الفكرة الظاهرة للعنان".[١٣]

أحياناً، كنت أعتقد أنني لا يمكنني إيجاد *أي شيء* جيد فيما يقوله الآخر. وفي هذه الحالة، تقترح استجابة الطيف أن أشجع الشخص الآخر على الحديث عن فكرته بتوضيح أكثر؛ ثم أنصت حتى أسمع شيئاً جيداً. يقول برنس: "إننا نعتقد أن هنالك شيئاً جيداً. ولكن يصعب علينا سماعه بسبب التشويش الذي يحدثه إدراكنا للمساوئ والعيوب واهتمامنا بها. وعندما تصبح متمرساً، ستكتشف أنه في كل فكرة كان ثمة شيء جيد. وسوف تتمكن من سماعه والتقاطه واستخدامه. وبتصرفك بهذه الطريقة، تعزز حواراً انعكاسياً إبداعياً بدلاً من طرح وجهات نظر تستثير الدفاعية وعرقلة الحوار".[١٤]

بمجرد أن تفهم الطيف بأكمله -أوجه الفكرة الجيدة والسيئة- تصبح مستعداً للخطوة الثانية: *ناقش مع الآخر (الآخرين) وجهة نظرك الخاصة بهذا الجزء من الفكرة (أو الاقتراح) الذي يبدو جديراً بالاهتمام*. أخبرهم بما يعجبك فيه. زد على ما قاله الشخص الآخر؛ أضف أي بيانات أو أفكار قد تعزز من المميزات التي تراها في الاقتراح. بالإضافة إلى أية مساهمات تقدمها، أظهر أنك لا تقصد قمع الشخص الآخر أو فكرته.

أخيراً، بعد أن أفصحت عما يعجبك في الفكرة، عبر عن اهتماماتك. اختر كلماتك بعناية حتى توضح اهتمامك بإيجاز قدر المستطاع. تجنب استخدام الكلمات النقدية والتعميمات الشاملة. كذلك، يقول برنس حاول "ألا تثبت وجهة نظر سلبية ولكن أن تساعد في إيجاد حل أو تلتمس المساعدة لإيجاده. عالج المساوئ إن استطعت".[١٥]

عندما تطرح كلاً من الآراء الإيجابية والمخاوف الخاصة بالفكرة أو وجهة النظر، عادة ما يتغاضى صاحب الفكرة المطروحة للنقاش عن العناصر الإيجابية وإن تم التعبير عنها بصدق. اكتشف أحد أصدقائي أن هذه النزعة لصاحب الفكرة تتلاشى إذا عبر صاحبها عن *كل* من مميزاتها وعيوبها منذ البداية حتى لا يشعر الطرف الآخر بالتوتر. غالباً سيقول "تعجبني الفكرة فعلاً؛ على الأقل جزءاً كبيراً منها. لدي ما يقلقني بشأنها أيضاً. وأود أن أشاطرك كل ما يجول بذهني...".

أسلوب استجابات الطيف وطبيعتها من الممكن أن يغيرا من جو اجتماعات العمل، واجتماعات الفصول، والمعاملات الأسرية. ومن الممكن أن يبعث بمزيد من الإبداع في حوارات

الجماعات والأفراد. ومع أن هذه الطريقة يسهل فهمها، اكتشفت أنها تتطلب تدريباً شديداً من قبل الشخص حتى يستخدمها كثيراً إن استطاع.

## خيارات

عادة ما يحاول الناس وقف سلوكيات الآخرين المزعجة بقولهم "توقف عن فعل ذلك على الفور!". عندما لا نقدم للشخص الآخر أي خيارات، لا يمكنه حفظ ماء وجهه، كما أنه يشعر بالضغط عليه، ويتصرف بعدوانية أكثر من الوقت الذي تطرح عليه البدائل.[١٦]

بدلاً من توجيه سلوكيات الطرف الآخر أو أمره باتباع سلوكيات معينة، من الممكن أن يطرح صاحب الرسالة بعض الخيارات ويسأله أن يختار أيما يشاء. وربما لا يتمكن صاحب الرسالة إلا من طرح خيارين أو ثلاثة، وربما لا تكون هذه الخيارات هي الخيارات المرجوة عند الطرف الآخر، ولكن بطرحه حتى للخيارات المحدودة يظهر من يتسم بالحسم أنه ينظر إلى الشخص الآخر باعتباره شخصاً يمكنه اتخاذ قراراته والتحكم في حياته. كما أن طرح البدائل يساعد على تجنب العدوانية غير الضرورية والتي تنشأ عندما يشعر الشخص بضغط الآخرين عليه.

مجموعة صغيرة من الطلاب يعملون سوياً في مشروع أحدثوا ضوضاء وأزعجوا من حولهم في الفصل. كان من الممكن أن تقول لهم المعلمة "التزموا الهدوء" أو "فضوا هذه المجموعة وليعمل كل منكم على حدة". ولكنها عرضت عليهم قاعدة وأعطتهم خياراً بديلاً:

> يجب أن نلتزم بالهدوء في الغرفة حتى يستطيع الآخرون إتمام عملهم. بإمكانكم العمل سوياً والتحدث بهدوء أو العمل فرادى. ماذا تفضلون؟

## العواقب الطبيعية والمنطقية

عالم النفس رادولف دريكورز طور طريقة لمساعدة الأطفال على التحكم في ذاتهم دون استخدام أسلوب الثواب والعقاب أو إعمال العقل والمنطق بصورة مفرطة.

دريكورز تقدم بحجج قوية ضد أسلوب العقاب (وهو كما تذكرون إحدى عقبات الحوار الاثنتي عشرة) فالعقاب يدفع البعض إلى حياة الخضوع غير الكاملة. وثمة حكمة تقول إنه لا يستجيب للعقاب سوى من لا يحتاجه. وبالنسبة لمن لا يشتكون بإفراط، يدفعهم العقاب إلى التمادي في إساءة تصرفاتهم عن قصد وإلى منازعة غيرهم. الفيلسوف الألماني نيتشه أوجز هذه الحقيقة في جملة واحدة: "العقاب يحجر القلوب ويفقد الإحساس، ويزيد من الشعور بالعزلة، كما يقوي عامل المقاومة".[١٧]

وفقاً لدريكورز، لا يعد *الثواب* أكثر فعالية من العقاب. وله اعتراضان رئيسيان على طريقة الثواب: الثواب يضر بشخصية متلقيه، وعلى المدى الطويل لا يجني الثواب ثماره.

كما أن الثواب يظهر عدم احترام الشخص الآخر. فنحن نكافئ من هم أقل منا لأعمالهم وخدماتهم التي أسدوها لنا. كما أن الثواب أو المكافأة توحي بقلة الثقة؛ وإلا لمَ نضطر إلى تقديم الرشوة لغيرنا جزاءً لتصرفاتهم الجيدة؟ كما أن المكافآت تقوض من شعور المرء بالمسئولية ومن شعور الرضا النابع عن إسهامه ومشاركته دون مقابل. أخيراً، عندما نركز جل اهتمامنا على "الفائدة التي نحصلها وراء فعل معين" نفتقر سريعاً إلى المكافآت المرضية. والحقيقة المأساوية هي أن مطالب الآخرين تزداد بشكل مستمر، ولكن لا ترضيهم أي مكافأة تمام الرضا. انتهى دريكورز أخيراً إلى أن "أسلوب مكافأة الأطفال على تصرفاتهم الجيدة يلحق الضرر بوجهات نظرهم وشخصياتهم تماماً كما العقاب... كما أننا ونحن نبذل جهداً خاطئاً لنكسب تعاون أطفالنا من خلال مكافآتنا لهم، نكون بذلك في الواقع نحرمهم من متع الحياة الأساسية".[١٨]

كثيراً ما يحاول الآباء تحكيم العقل والمنطق وهم يتحدثون إلى طفل يسيء التصرف. أوضح دريكورز أن المنطق (عقبة أخرى من عقبات الحوار) عادة لا يجدي نفعاً لأنه لا يمكنه الارتقاء بالطفل إلى مستوى مطالبه وأهداف سلوكه السيئ. كما أنكم لاحظتم بالطبع كيف أن الأطفال سريعاً ما يحصنون أنفسهم ضد تحكيم العقل أو استخدام المنطق المستمر؛ يصمون آذانهم عن توجيهات آبائهم.

الملاحظات التي أدلاها دريكورز بشأن عدم فعالية الكلمات أو أساليب الثواب والعقاب تنطبق على علاقات البالغين مع البالغين كما تنطبق على مواجهات البالغين مع الأطفال. وإذا كان تحكيم العقل أو المنطق لا يجدي نفعاً في مثل هذه المواقف، وإذا لم ينجح أسلوب الثواب والعقاب، فماذا نتبع؟ استخدام العواقب الطبيعية والمنطقية عادة ما يكون خياراً مفيداً.

*العواقب الطبيعية* تقوم على السير الطبيعي للأحداث كما أنها تحدث دون تدخل أي شخص. فهي تمثل تغليب الواقع. وتعتمد هذه العملية على عدم *التدخل*؛ إفساح المجال للشخص الآخر ببساطة ليجرب عواقب سلوكه دون محاولة تخفيف هذه العواقب.

تلقت كاثي دراجة ذات عشر سرعات هدية في يوم ميلادها. وكانت سرقة الدراجات منتشرة في الجوار، فأوضح لها والداها أن ترك دراجتها خارج المنزل طوال الليل، ربما يعرضها للسرقة. وفي هذه الحالة، ستضطر إلى أن تدخر نقودها حتى تحصل على دراجة أخرى، أو أن تمكث بلا دراجة. لأنهما لن يشتريا لها دراجة أخرى.

اختارت كاثي أن تترك دراجتها في الخارج وسرعان ما سرقت. توسلت كاثي لوالديها من أجل دراجة أخرى. ثم داهنت وتملقت. وجن جنونها ذات يوم. أوشك والداها أخيراً أن يتنازلا ويشتريا لها دراجة أخرى. ولكنهما كانا مقتنعين أنهم لا يجب أن يحموها من الواقع، لذا لن يأتيا لها بدراجة حتى تدخر ما يكفي من النقود لشراء أخرى. وتطلب هذا الأمر قدراً كبيراً من التحكم في النفس بالنسبة للوالدين.

يعتقد البعض أن تصرف والدي كاثي لم يكن سوى صورة مقنعة من صور العقاب. ولكن ليس الأمر كذلك. فلقد علمت كاثي بالعواقب من قبل. كما أن نبرة صوت والديها ولغة جسدهما كانا يعبران عن واقع. ولكنهما تركا الأحداث تأخذ مسارها. وتلك إحدى أفضل الطرق لينمي الشخص لديه شعوراً بالمسئولية الشخصية.

من الممكن أن يتجنب الآباء شرك المنطق ولكنهم في الوقت نفسه يشاطرون أبناءهم تجاربهم ومعرفتهم. ومع ذلك، أحياناً يتعلم الأطفال بهذه الطريقة كمعظمنا، ويكتسب الأطفال قدراً كبيراً من معرفتهم من خلال تجاربهم الخاصة.

وفي أوقات الخطر الحقيقي، يجب أن نحمي الشخص من العواقب الطبيعية؛ مثلاً عندما يندفع أحد الأطفال إلى الطريق نحو إحدى السيارات. ولكن عندما لا يكون ثمة خطر حقيقي، قلما يجدينا نفعاً أن نعفي أحدهم أو نحميه من العواقب الطبيعية لسلوكياته.

أما *العواقب المنطقية* فمن السهل الترتيب لها أو تطبيقها. يجب أن يتعرض لها الشخص باعتبارها منطقية بطبيعتها وليس باعتبارها تصرفات تحكمية أو غريبة. إذا سكب الطفل اللبن، فعليه تنظيف المكان. وإذا تأخر أحدهم عن موعده أكثر من مرة، لا يمنح إلا الوقت المتبقي من اللقاء. وإذا لم يكن هناك وقت، يجب أن يحدد موعداً آخر. وإذا لم يحضر أكثر من شخص الاجتماع في الموعد المحدد، يبدأ الاجتماع في موعده. في كل من هذه الحالات، ترتبط العواقب ارتباطاً منطقياً بالسلوك أو التصرف.

ثمة اختلاف جوهري بين العواقب الطبيعية والمنطقية. لأن العواقب الطبيعية تمثل تغليب الواقع دون أي تدخل منك، ودائماً ما تكون فعالة ومؤثرة. على العكس، لا يمكن تطبيق العواقب المنطقية عندما يكون ثمة صراع للقوة (إلا في مواقف نادرة ومع الحرص الشديد) لأنه في مثل تلك الحالات، تنحدر هذه العواقب إلى درجة الانتقام أو ينظر لها باعتبارها نوعا من أنواعه. فالعواقب الطبيعية دائماً ما تجدي نفعاً، أما العواقب المنطقية يمكن أن تأتي بنتائج عكسية.

إليك بعض الإرشادات لمساعدتك على استخدام هذه الطريقة بفعالية.

١. اسأل نفسك "ماذا سيحدث لو لم أتدخل؟". انظر إلى العواقب الطبيعية ودعها تحدث. وإلا، فأنت تمنع الشخص الآخر من تنمية شعوره بالمسئولية وممارستها.

٢. استخدم هذه الصيغة إذا كانت *ملائمة لك* "عندما تفعل [وصف السلوك] فسيحدث [ذكر العواقب]. ستكون ثمة فرصة أخرى [ذكر الوقت]". مثلاً في حالة الدراجة ذات السرعات العشر، ربما يقول والدا كاثي "إذا تركت دراجتك في الخارج طوال الليل، فربما تسرق. وفي هذه الحالة، يمكنك الحصول على دراجة أخرى متى تدخرين النقود الكافية".

٣. أحد مفاتيح استخدام هذه الطريقة أن تفصل نفسك عاطفياً عن الموضوع. فإذا لم يتأثر الآباء بشكل عاطفي، يتعلم الطفل أن هذه القضية بالفعل "قضيته هو".

سواء ذكرنا ذلك للآخرين أم لم نذكر لهم، يجب علينا أن نبتعد عاطفياً عن هذا الموضوع. وفي هذه الحالة، تسمح لغة الجسد للشخص الآخر أن يعرف أنه ليس ثمة أمر شخصي في هذه المسألة، فالمشكلة تخص الشخص الآخر ولن أستفيد أنا أو هو إذا أصبحت تخصني أنا. بعض الناس يفضلون إخبار الشخص الآخر بهذه الحقيقة. ولكن ما يهمنا هو الوصول إلى حالة من الحياد العاطفي في هذا الأمر الخاص بالشخص الآخر.

يجب أن تطبق هذه العواقب باستمرار ومع كل الناس. يقول دريكورز: "يجب أن نطبق هذه العواقب الطبيعية والمنطقية حتى يقتنع الطفل أن تلك العواقب ستتبع سلوكه السيئ، تماماً كاقتناعه أنه إذا وضع يده في الماء، فستخرج مبتلة".[١٩]

عادة ما يتوقع الناس حدوث المعجزات بعد تطبيقهم طريقة العواقب بأيام قليلة. ولكن يجب علينا أن نتذكر أن سلوك الشخص الآخر استغرق أعواماً. ولأن تغيير سلوك كان يستخدم لوقت طويل غالباً ما يستغرق عدة أيام، يشعر من طبق هذا الأسلوب بالخيبة إذا لم يكن ثمة تغيرات سريعة وجوهرية. وما ننشده أساساً من هذا الأسلوب ليس المعجزة العاجلة إنما تغير سلوكي جوهري موجه توجيهاً ذاتياً.

## أوقف السلوك؛ اقبل المشاعر

أحياناً يشعر أحدهم بغضب شديد ويعبر عن غضبه هذا من خلال سلوك أو تصرف عدائي.[٢٠] كثيراً ما يحدث ذلك مع الأطفال، ولكن من يشاهد مشجعي الهوكي يدرك أن ذلك التصرف لا يقتصر على الأطفال وحسب. وعندما تواجه ثورة من مثل هذه السلوكيات العدائية، فإن أسلوب الحسم المفضل هو أن تتصرف بسرعة حتى:

١. توقف التصرف.

٢. لا تورط نفسك بصورة عاطفية.

٣. تقبل الشعور.

٤. (ربما) تقترح تصرفات بديلة.

براد البالغ من العمر خمس سنوات ضرب أخاه الأصغر منه. فقالت له والدته: "توقف عن ضرب أخيك على الفور. فأنت تصب جام غضبك عليه وتريد أن تضربه بعنف. لك أن تشعر بالغضب الشديد، ولكن لا يجب أن تضربه. خذ، يمكنك ضرب هذه الوسادة وإطلاق بعض غضبك".

توقف براد عن ضرب أخيه. ضرب الوسادة وصرخ معبراً عن غضبه من أخيه الذي كسر إحدى ألعابه. جلست والدته في الغرفة وسمعت صراخه دون إبداء أي استحسان أو

استهجان. في الواقع، لم تنبس ببنت شفة. وبعد أن أفرغ براد غضبه، كان مستعداً ليلعب مع أخيه مجدداً.

حدثتني والدة براد قائلة: "منذ عدة شهور، لم أكن لأسمح لبراد بالتعبير عن مشاعره. كنت سأمنعه من ضرب أخيه، بالطبع، ولكني كنت سأحدثه موبخة وموعظة إياه 'ألا تشعر بالخجل؟ اعتذر لأخيك'. ولكني الآن أدركت أن احتفاظ براد بغضبه وقمعه إياه ببساطة يعني أنه اختزنه بداخله وفي المرة التالية التي يضايقه فيها أخوه، سيكون ثمة غضب شديد متراكم ليصبه على أخيه".

لننظر بنظرة أكثر تفصيلاً إلى كل خطوة من خطوات هذا الأسلوب. أولاً، ثمة أوقات يجب أن نوقف فيها تصرف الشخص الآخر. فإذا لم تنجح الكلمات، يجب أن نمنعه بصورة جسدية. فإذا استمر براد في ضرب أخيه ألبرت بعد أن طلبت منه والدته التوقف، كانت ستضطر إلى مسك يديه بشدة (دون معاقبته) وهي تعيد رسالتها.

من الصعب جداً بالنسبة للأطفال الصغار أن يتحكموا في مشاعرهم غير المقبولة اجتماعياً. ويجب أن يأخذ الآباء دور الحلفاء في صراعات الأطفال حتى يتعاملوا مع مثل هذه المشاعر القوية. كما أن الحدود التي يضعها الآباء توقف السلوكيات المدمرة وتنقل الرسالة غير الملفوظة، "لست مضطراً إلى الخوف من مشاعرك، فأنا لن أسمح لك بالتعبير عنها بطريقة مضرة".

الخطوة التالية هي أن تفصل نفسك عاطفياً عن المشكلة. يقول البعض "تلك هي المشكلة. فأنا أنهمك بها وأقحم نفسي فيها بصورة مفرطة. لا يمكنني التخلص من هذا الأمر". ثلاثة أشياء ساعدوا الكثير من الناس على التحكم في عواطفهم. أحدها هو أن ندرك أن جميعنا في وقت من الأوقات نمر بما نسميه مشاعر "سلبية" مثل الغضب. إذا عبر الأنبياء بالفعل عن غضبهم بصورة لفظية أو غير لفظية، أفلا يبدو منطقياً أن نتوقع مشاعر الغضب *هذه* لدى كل البشر؟ يوضح الكثير من علماء النفس أن المشاعر ليست بالجيدة أو السيئة ولكنها ببساطة *متواجدة*. وعندما لا أعتقد أن مشاعر طفلي "سيئة"، أصبح أكثر قدرة على الانفصال عن الموقف.

ثم يساعدني هذا الأمر على إدراك أن الإفصاح عن المشاعر هو أفضل طريقة للتخلص منها كما أنه *يقلل* من احتمالية ان يرغب الشخص الآخر في التصرف وفقاً لها.

أخيراً، من الممكن أن تقرر ببساطة ألا ترتبط بالمشكلة ارتباطاً عاطفياً. يمكنك اتخاذ هذا القرار على الفور وفي بداية المشكلة أو الحادثة. وإلا، ستتحول القوة العاطفية إلى قوة هائلة للغاية فلا يمكنك التغلب عليها أو التحكم فيها. ومثل قوة الإرادة التي أحتاجها لأمتنع عن تناول الحلوى أو التي يحتاجها غيري للإقلاع عن التدخين أو الكحوليات، فإن إعمال الإرادة أمر صعب ولكنه ليس بالمستحيل.

الخطوة الثانية أن تظهر قبولك لمشاعر الشخص الآخر. عادة ما تتألف "مشكلات الانضباط" من جزأين ؛ مشاعر غاضبة وأفعال غاضبة. يتعامل معظم الناس مع المشاعر والأفعال بنفس الطريقة. ربما يسمح الآباء المتساهلون (الخاضعون) بكل من المشاعر والأفعال. فهم يعزفون عن وضع حدود صارمة. أما الآباء التحكميون (العدوانيون) عادة ما يحاولون السيطرة على كل من مشاعر الطفل وأفعاله.

والأسلوب الحاسم الذي يطبق في مثل هذه المواقف الصعبة هو أن نتعامل مع سلوك الشخص بأسلوب وأن نتعامل مع مشاعره بأسلوب آخر. ففي حين أن الأفعال التي تتم عن الغضب ربما يجب التحكم فيها، المشاعر الغاضبة من الأفضل أن نعبر عنها وأن نقبلها. فذلك يساعد الطفل على الشعور بالاطمئنان ومن ثم يكون في وضع أفضل ليتعامل مع الموقف بفعالية وإيجابية.

الخطوة الثالثة أن نساعد الطرف الآخر على إيجاد بديل للتعبير عن مشاعره. فالمشاعر موجودة بالفعل، وربما تكون صادقة للغاية، وغالباً ما يجدي إخراجها نفعاً. وعلينا أن نحاول إيجاد متنفسات فعلية ومتنفسات لفظية ونحن نقترح تعبيراً بديلاً للأفعال المدمرة التي كان يقوم بها الشخص الآخر. عندما يكبر الطفل ويصبح أكثر تمرساً في هذا الأمر ربما يتشجع لابتكار طرقه الخاصة للتعبير عن مشاعره بصورة غير مضرة أو مدمرة.

## قل "لا!"

السبيل إلى "نعم" الفاصلة يتأتى من خلال "لا" القاطعة! أدرك مؤسسو أمريكا أنهم لن يتمكنوا من الحفاظ على الحرية التي حاربوا من أجلها دون دعم بعض المعارضين الأقوياء "أصحاب كلمة لا". وحتى يحفظ هؤلاء حريتهم الغالية، صاغوا وثيقة رفض هائلة، **قانون الحقوق**. من بين عشرة تعديلات أجريت على هذه القاعدة من قواعد ديمقراطيتنا، ثمانية تعديلات أدخلت كلمات رفض "لا" مهمة إلى قانون أمريكا.

"لا يصدر الكونجرس أي قانون..."
"لا ينتهك حق الناس في حمل الأسلحة..."
"لا يؤوى أي جندي في بيوت العامة..."
"لا ينتهك حق الناس في العيش بأمان..."
"لا يحمل أي شخص على إجابة...."
"لا يعاد النظر في أي جريمة حكمت فيها هيئة المحلفين..."
"لا تطلب أي كفالة زائدة..."
" لا يسوغ حصر بعض الحقوق..."

وحتى تقول بلادنا نعم لحرية الأفراد، كان عليها أن تقول لا لسلسلة كاملة من قوانين الحكومة.

وتلك هي الحال في حياتنا الخاصة، يجب أن نحمي قراراتنا بـ "نعم" من خلال "لا" قاطعة. فإذا كنت سأقول "نعم" لكتابة هذا الكتاب، يجب أن أقول "لا" لمن أحب، كما يجب أن

أقول "لا" قوية لمن يريدون إهدار وقتي. وإذا كنت سأقول "نعم" لبعض الخلوة والعزلة، يجب أن أقول "لا" لمن أحب ولمن يريدون مني تلبية مطالبهم.

كلمة "لا" كلمة مهمة للغاية غير أن العجز عن قول هذه الكلمة سائد للغاية حتى إن قائمة أكثر الكتب مبيعاً ذات مرة ضمت في الوقت نفسه كتابين صمما لمساعدة الناس على قول تلك الكلمة المكونة من حرفين وحسب.[٣٢] ومعظمنا يحيطه أناس يطلبون منه مطالب كثيرة ويلتمسون لديه حاجات أكثر. فإذا لم تقل هذه الكلمة البسيطة عندما تريد قولها، فسوف تفقد سيطرتك على حياتك. ومع ذلك، يجد الكثيرون أن تلك هي أصعب الكلمات التي يمكننا قولها وجهاً لوجه من بين كل الكلمات الموجودة في لغتنا.

وهؤلاء الذين يصعب عليهم قول "لا" قلما يفكرون في الطرق العديدة التي ينقلون بها هذه الرسالة. إليك بعض الطرق التي تقول بها "لا":

*"لا" الطبيعية:* كثير من الناس يبتكرون طرقاً خاصة بهم لرد الدعوة أو للتعبير عن الرفض.

*إنصات انعكاسي، ثم "لا".* صديقة لي عادة ما تستخدم هذه الطريقة. فهي تعكس مضمون الطلب والمشاعر التي يتضمنها ثم تعبر عن رفضها. "أنت بحاجة إليّ بالفعل حتى أدعمك في سباق المراكب. إنني أرغب في ذلك ولكن لدي التزامات أخرى. لا يمكنني ذلك هذا الأسبوع".

*"لا" المسوغة.* يرفض الشخص ويعطي توضيحاً موجزاً للغاية *لسبب* الرفض. ويكون هذا السبب صادقاً ولا يكون اعتذاراً. مثلاً، عندما طلبت بيرثا من ميري أن يلعبا البريدج، قالت لها ميري: "لا، أشكرك على أي حال. ولكني لا أستمتع بلعب البريدج".

*"لا" التأجيلية.* يرفض الشخص طلباً معيناً، ولكنه يقترح على صاحب الطلب أن يطلبه منه مرة أخرى. مثلاً، إيرل، أحد المهتمين بأنظمة الصوت، أخبر توم، الذي كان على وشك شراء جهازه الأول، أنه يمكنه مساعدته في شراء جهاز إذا رغب في ذلك. وفي صباح السبت، في الوقت الذي شرع فيه إيرل لتنفيذ بعض المهام التي كان قد خطط لها في الحديقة، اتصل به توم وقال له: "لقد وعدتني بالمساعدة في شراء جهاز. وها هو اليوم! مارأيك؟ أجابه إيرل قائلاً: "يا إلهي، اليوم لا يناسبني. ولكني غير مشغول السبت القادم".

*الاسطوانة المشروخة.* تلك الطريقة من الرفض تتضمن استخدام جملة واحدة للرفض وإعادة تلك الجملة وكأنها اسطوانة مهما كان ما يقوله الشخص الآخر. تلك الطريقة تجدي نفعاً مع التعامل مع الأشخاص العدوانيين أو المتحكمين الذين لا يقبلون بالرفض أبداً. والأشخاص الخاضعون تمام الخضوع الذين يقبلون على شراء ما لا يريدون من موظفي المبيعات الذين يمارسون كامل ضغطهم عادة ما تنجح معهم هذه الطريقة. كما أنها مفيدة أيضاً للتعامل مع هؤلاء المتواجدين في آخر المتسلسلة ممن يتسمون بالعدوانية الشديدة وغالباً ما يفقدون

السيطرة على أنفسهم ويسيئون إلى غيرهم إساءة لفظية وفعلية. كما أن تلك الطريقة تساعد المرء على الاستمرار في رفضه والتحكم عاطفياً في نفسه في الوقت نفسه.

إليك ستة إرشادات تساعدك على استخدام طريقة الاسطوانة المشروخة:

١. اختر جملة واحدة موجزة للتعبير عن الرفض واستخدمها هي فقط، مهما كان ما يقوله الشخص الآخر أو ما يفعله.

٢. بعد كل جملة يقولها الشخص الآخر، كرر جملة الرفض الخاصة بك. ولا تسمح بالخروج عن مسار الحديث بأن تستجيب لأي مواضيع يثيرها الشخص الآخر.

٣. ليكن صوتك منخفضاً، هادئاً ولا تملأه العاطفة.

٤. لا تنتبه إلى الشخص الآخر تمام الانتباه؛ ولكن تجنب عدم الاكتراث. (فالاهتمام الشديد سيشجعه على الاستمرار في الحديث).

٥. التزم الصمت الطويل. (وأنت صامت، سيدرك الشخص الآخر أن كل ما يقول وكل محاولاته عبث لا طائل من ورائه).

٦. استمر. يجب أن تذكر جملة الرفض هذه أكثر من ذكر الشخص الآخر لطلبه أو لأسئلته أو عباراته بمرة واحدة. فإذا تحدث ست مرات، فأنت بحاجة إلى إعادة جملتك سبع مرات حتى تلبي احتياجاتك. وإذا نطق بثلاث جمل، عليك أن تنطق بأربع. وبعد أول تبادل للحوار بينكما أو ثانيهما، سيشعر الشخص الآخر بالاضطراب (ولكنه قلما يشعر بالغضب) وسيكون مستعداً للعزوف عن مطلبه حتى وإن حملته دافعيته إلى المزيد من الجمل.

ميج نوبلوك أخبرت زملاءها بدورة لمهارات التواصل أنها دائماً كانت تسمح لمصفف الشعر الخاص بها "بإقناعي أن أصفف شعري على أحدث طريقة حتى وإن أردته بصورة مختلفة". كانت ميج تقول له إنها تريد شعرها على صورة معينة، ولكنه دائماً ما يشرع في حوار طويل وتذعن إليه ميج في النهاية حتى وإن لم تكن مقتنعة. وقلما أعجبتها النتائج. وبعد تعلمها طريقة الاسطوانة المشروخة، ذكرت ميج هذا الحديث:

مصفف الشعر: هل أجعل شعرك أكثر تفتيحاً هذه المرة؟

ميج: لا، أرغب في الحفاظ على لونه الطبيعي. فأنا بالفعل لا أريد تفتيحه. صففه وحسب.

مصفف الشعر: إذا قمت بتفتيحه بعض الشيء، فستبدين أكثر رقة.

ميج: بالفعل لا أريد تفتيحه.

مصفف الشعر: صدقيني سيعجب كل من يراك بهذا الشكل أكثر من هذا اللون البني القاتم غير الجذاب.

ميج: بالفعل لا أريد تفتيحه.

مصفف الشعر: كنت متواجداً للتو في عرض خاص بالشعر في نيويورك والتفتيح هو الدارج هذه الأيام.
ميج: بالفعل لا أريد تفتيحه.
مصفف الشعر: ما رأيك بهالة من اللون الفاتح حول وجهك؟
ميج: بالفعل لا أريد تفتيحه.
مصفف الشعر: هل أنت واثقة أنك لا تريدين تغيير لونه وتريدين تصفيفه وحسب.
ميج: بالفعل لا أريد تفتيحه.
مصفف الشعر: حسناً. سأشكله وحسب وسأنسى أمر التفتيح.

طريقة الاسطوانة المشروخة هذه من الممكن أن تستخدم بطريقة ملائمة مع بائعي المجلات والكتب والهاتف. وقد تجدي نفعاً في المراحل الأولى من الدفاع عن مناطق النفوذ بلا عدوانية، ولكن أحد الأشياء التي تجعلها أكثر تأثيراً -رفض حتى الاعتراف بأنك سمعت معظم ما قاله الشخص الآخر- هو عائق تسببه هذه الطريقة. فتلك الطريقة تحمي مناطق نفوذك وتحفظ السلام، ولكنها لا تعزز الحوار بينك وبين الآخرين كما تعزره طرق كثيرة من الطرق المذكورة. لذا، متى كان ذلك ممكناً -وخاصة مع الأصدقاء المقربين أو الجيران أو في علاقات العمل- أوصي باستخدام إحدى وسائل الحسم الأخرى.

*"لا" الصريحة.* في هذا النوع من التعبير عن الرفض لا يختار الشخص الإنصات الانعكاسي، ولا يذكر الأسباب ولا يؤجل الطلب. فله الحق بألا يذكر أي أسباب لرفضه وألا يجيب عن أي أسئلة، مع أنه عادة ما يسهل الأمر على الشخص الآخر إذا فعل. "لا" الصريحة، الجافة، عادة ما تكون أنسب من ذكر الأسباب والحجج أو التبريرات المطولة. وهذا النوع قلما يستخدمه من يتسمون بالحسم. ومع ذلك، لهم مطلق الحرية ليستخدموا هذا النوع من الاستجابات متى كان ملائماً.

*"لا" الاحتفالية.* أحياناً تكون "لا" إعلاناً كبيراً ومن الممكن تعزيزها باستخدام سبل للتعبير عن الرفض. "ثورة الملح" المؤثرة لمهاتما غاندي كانت هي طريقته ليقول "لا" لظلم الاستعمار البريطاني في الهند. كما أن تثبيت مارتين لوثر لنظريته على باب دار العبادة في ويتنبيرج بألمانيا كانت طريقة مؤثرة للتعبير عن رفضه التام لما أعتقد أنها أخطاء من دار العبادة وإساءات خطيرة.

مهما كانت طريقة الرفض التي تختار، فإن فاعليتها تعتمد بشكل كبير على تصميمك الداخلي. ما قاله جوناثان ويس بشأن تصميم الآباء الداخلي -"لا القاطعة" كما سماها- ينطبق على علاقة البالغين بعضهم البعض أيضاً.

> ثمة دليل أن ما يوقف الطفل الصغير هو "لا" القاطعة أو الفاصلة لوالديه بأي صورة كانت. أحد الأطباء النفسيين الذين أعرفهم أخبرني بالحقيقة التالية. يعتقد علماء النفس أنه لكون الآباء متساهلين للغاية مع أبنائهم بطبيعتهم، فهم يسمحون لأبنائهم بالكثير. ولكن

أحد الأشياء التي لا يجرؤ ابن أي طبيب نفسي على فعلها هو اقتحام غرفة يجلس فيها والده مع مرضاه، ليس لأنه يعتقد أن والده سيعاقبه، ولكن لأنه يعرف أن والده أحاط هذه المنطقة بخطوط فاصلة. فمتى يرسم الآباء خطوطاً فاصلة ويجعلون أبناءهم يعرفون ما تعنيه لا القاطعة، يتوقف عندها أطفالهم.[٢٣]

التعبير بلا، كما قال ويس، هو إحدى أكثر الطرق فعالية للإشارة بوضوح وعن قصد إلى حدود مناطق نفوذنا. وإذا فعلت ذلك بتصميم داخلي قوي، فسيوقر الشخص الآخر دائماً تقريباً مساحتك الشخصية أو مناطق نفوذك.

"لا" هي أحد أعظم الكلمات في لغتنا. وبالطبع، قد تستخدم بإفراط وقد لا تستخدم على الإطلاق. فالبعض يغرق في الانتقاد والسلبية. والبعض يعاني من "اضطراب المواجهة والتحدي". ولكن إذا تجنب المرء تلك المساوئ، فستكون حياته أكثر ثراءً بسبب قوة "لا" الإيجابية.[٢٤] ومنذ ألفي عام، قال أحد الحكماء "ليكن قبولك قبولاً واضحاً، وكذلك رفضك. فأي شيء آخر سيخلق المشاكل".[٢٥]

# تغيير البيئة

بعض المشاكل التي تنشأ بين المرء وغيره سببها البيئة إلى حد ما. يقول عالم النفس توماس جوردن، بدلاً من التحدث بحسم مع من يعنيهم الأمر، ربما يكون من الأنسب أن تغير البيئة المحيطة بهم.[٢٦]

من الممكن لنا أن نضعف البيئة المحيطة بالآخرين. مثلاً، إذا كان من المرجح بالنسبة للأطفال الصغار كسر المقتنيات القيمة، فمن الممكن وضعها بعيداً عن متناولهم. وعندما تقضي مجموعة من الموظفات وقتاً طويلاً في التحدث مع بعضهن البعض، يعاد تقسيم الغرفة وتشكيلها حتى نقلل تواصلهن وعليه يقل الوقت الذي يقضونه في التحدث بشكل ملحوظ.

من الممكن لنا أيضاً أن نقوي ونثري البيئة المحيطة بالآخرين. نرى ذلك مع الآباء عندما يزودون سياراتهم بالدمى والألعاب أثناء الرحلات الطويلة. ومن لديهم أطفال توائم مولعون بالمشاكسة وباللعب العنيف مع بعضهم البعض يضعون سجادات للمصارعة في الدور الأرضي ويطلبون من أطفالهم ألا يلعبوا مع بعضهم البعض إلا في هذه المنطقة. أحد الأزواج وهو رئيس لمنظمة دولية كثيراً ما يتشاجر مع زوجته بشأن وضع مفاتيح السيارة في مكان معين بعد قيادة السيارة حتى يسهل على الآخر إيجاد المفاتيح. وبعد أن استمعا إلى حلقة تدريبية حول تحسين البيئة، قاما بشراء بعض أطقم المفاتيح الإضافية وبعدها توقفت هذه المشاجرات.

من الممكن أن نغير ونعدل معظم البيئات حتى نلبي احتياجاتنا بشكل أفضل وحتى نقلل من الاحتكاكات والخلافات. بعض المتدربين في دوراتنا التدريبية يسجلون قائمات سنوية أو موسمية بالطرق التي يمكنهم من خلالها تحسين البيئة الخاصة بهم في العمل وفي المنزل.

أحياناً يمكنك تحسين البيئة وتغييرها من تلقاء نفسك. وأحياناً أخرى، يكون من الضروري أن تضمن موافقة الآخرين وأن تشاطرهم أفكارهم. يمثل العصف الذهني (انظر ٢٤٣-٢٤٦) إحدى الطرق الجيدة التي تستخدم عندما يشترك شخصان أو أكثر في ابتكار الأفكار ومشاطرتها.

## خطر التحمس الزائد

عندما يتعلم الأشخاص الخاضعون حماية مساحتهم الشخصية باستخدام مهارات الحسم، عادة ما يغمرهم التحمس الزائد. وكثيراً ما يتخطون المنطقة الحاسمة في المتسلسلة ويتسمون بالعدوانية.

وهذا التغير المفاجئ ربما يكون صعباً بالنسبة للأصدقاء، وأفراد العائلة، والزملاء. ويكون هذا الأمر صعباً للغاية إذا حدث هذا التغير ببطء. أما إذا كان التغير سريعاً وجذرياً، فقد تتوتر العلاقات بشكل شديد.

قد يحتاج بعض الأشخاص الخاضعين إلى التصرف بعدوانية قبل انتهاج أسلوب حياة حاسم. وهذا الإفراط عادة ما يدوم لفترة قصيرة، ولكنه ربما يكون مضراً لكل المعنيين. وبإمكان الكثيرين تجنب هذا الإفراط بالتدريب الفعال وضبط النفس.

والبعض يطبقون أساليب الحسم إلا أنهم يتسمون بروح عدوانية. وعليه لا تتسم طرقهم بالتعاون مع غيرهم. فلا تكون علاقة فوز/فوز. كنت أتناقش أنا وبعض أصدقائي ذات مرة عن حقيقة أن علاقاتنا مع بعض الأشخاص الحاسمين كانت خالية من أي شجار تقريباً. ولكن في غيرها من العلاقات، بدا الأشخاص وكأنهم يتسمون بالحسم لأنهم يستخدمون أساليب حاسمة. إلا أنهم كانوا يتجادلون بشأن أمور تافهة للغاية. فلقد تحدثوا بحسم بشأن "سقوط إحدى القبعات". وأخيراً قررنا أن ثمة فئة رابعة في متسلسلة الحسم. بجانب من يتسمون بالخضوع، والحسم، والعدوانية ثمة من يتسمون بالتفاهة أو التدقيق في الأمور التافهة. ومثل هؤلاء لا نرغب في تواجدهم معنا أو العمل معهم. فهم دائماً ما يلحون في مطالبهم. وأخيراً بدا لي أن هذه الفئة تعد بالفعل مجموعة فرعية ضمن فئة العدوانيين.

## هالة الحسم

هل لاحظت يوماً كيف أن أحد المعلمين يقف أمام فصله ويولي له التلاميذ كامل الانتباه والاحترام قبل أن يلفظ حتى بكلمة واحدة، وكيف أن غيره لا يمكنه كسب الانتباه والاحترام حتى وإن صرخ فيهم؟ المدرس الأول يحاط بما يسمى "هالة الحسم". أما الآخر فيفتقدها.

تنتج هالة الحسم هذه أساساً من لغة الجسد التي تنمو لدى الشخص بينما يصبح أكثر حسماً. فالشخص الحاسم تبدو عليه صفات القوة والثقة والصراحة كما يتصرف بتلك

الصفات. حتى وإن لم يحاول بقصد، فهو ينقل إشارات تحدد مساحته الشخصية، وتنقل اعتزازه بنفسه وتقديره لذاته، وتجعل الآخرين على علم بأنه سيدافع عن حقوقه وكرامته بينما يحترم حقوق الآخرين ويقدر كرامتهم.

في البداية، ربما يقتضي الاتصاف بالحسم جهداً شاقاً. ولكن بمرور الوقت، من الممكن أن يصل الفرد إلى هذا الحسم دون أي مشقة.

## الخلاصة

ثمة طرق عديدة لتعزيز الحسم. وهذا الفصل ذكر العديد منها:

- طرق الحسم "الطبيعية"
- الإفصاح عن الذات
- التقدير الوصفي
- طرق الحسم الخاصة بالعلاقات
- التجاهل المتعمد
- الانسحاب
- استجابة الطيف
- خيارات
- العواقب الطبيعية والمنطقية
- أوقف التصرف، واقبل المشاعر
- قل "لا"
- غير البيئة

يجد من يتعاملون مع الشخص الذي يتعلم طرق الحسم الحياة أكثر يسراً إذا لم يغالِ هذا الشخص في استخدام مهارات الحسم وإذا "تسامح" معهم بشيء من الحب. بمرور الوقت، نجد أن الحماس المتزايد لدى الشخص يكشف عن نفسه في صورة هالة من الحسم تمكن الشخص من تلبية الكثير من حاجاته دون استخدام مهارات الحسم عن إدراك.

# الجزء الرابع

# مهارات إدارة الخلاف

في عالم من الرجال المحدودين، يرتبط الخلاف حتماً بالإبداع. فدون هذا الخلاف لا يكون ثمة تغيرات شخصية هائلة أو تقدم اجتماعي. من ناحية أخرى، الخلاف الخارج عن السيطرة (كما في الحروب الحديثة) من الممكن أن يدمر ما عزم البشر على حمايته من خلاله. وعليه تصبح إدارة الخلافات أمراً غاية في الأهمية. يتضمن هذا الأمر قبول الخلاف أو حتى تشجيعه إذا اقتضى الأمر، ولكن في الوقت نفسه القيام بكل ما هو ممكن للإبقاء عليه بالقدر الذي يقتضيه التغيير، وحصره في أقل صوره ضرراً، وفضه بأسرع ما يمكن وبطريقة بناءة.[1]

**- هارفي سيفيرت، متخصص في العلوم الاجتماعية، وهاورد كلينيبيل، الابن، مستشار**

الفصل الثاني عشر

# منع الخلاف والسيطرة عليه

بإمكاننا أن نميز بين فض الخلاف والسيطرة عليه كأهداف مختلفة لإدارة الخلاف. قد يحاول المتورطون في الخلاف أو أي طرف ثالث فض الخلاف، حتى تنتهي الخلافات الأصلية أو مشاعر الخصومة ولا يصبح لها وجود، أو ربما يحاولون السيطرة على الخلاف وحسب، لكي تقل العواقب السلبية للخلاف، حتى وإن كانت مشاعر الخصومة والخلاف والعداء بينهم ما زالت مستمرة.[1]

– ريتشارد والتون،

استشاري تنظيمي

## حتمية الخلاف

منذ عدة ليال قضيت أنا وزوجتي أمسية نتذكر الخلافات التي عصفت بنا في السنوات القليلة الماضية. ومع أن أسلوب حياتنا يتسم بالهدوء والسكينة إلى حد ما، وانتنا الدهشة لقدر ولحدة الخلافات التي واجهناها في العمل والمنزل وفي مجتمعنا الصغير الذي يتألف من ثلاثة آلاف وخمسمائة فرد.

وبعدها نظرنا إلى الخلافات التي يذخر بها المجتمع. تقريباً ثلث حالات الزواج تنتهي بالطلاق. وفي الكثير من العائلات ثمة ما يبدو كإسفين بين الآباء والأبناء يسمى "الفجوة بين الأجيال". المدرسون يلجئون للإضراب، وخطط الموازنة بالمدرسة ترفض بالتصويت، والأماكن الدينية المحلية تمزقها النزاعات والخلافات.

في السادسة والنصف مساءً، عندما نشغل التلفاز، تقتحم صراعات العالم عالمنا المنزلي. نشرات الأخبار تورد بالتفصيل الصراعات والخلافات بين العمال والإدارة، المدينة ضد المقاطعات، البيض ضد السود، الجماعات المؤيدة للإجهاض ضد الجماعات المناهضة له، بين محبي البيئة وشركات الطاقة النووية وغيرها. كما تحكي لنا الأخبار العالمية عن انقلابات، وعمليات غزو، وخطف، واغتيال، وعقوبات اقتصادية، وزيادة الأسلحة، وتعطيل المفاوضات أو فشلها؛ كثير منها له تأثيره المباشر وغير المباشر على حياتنا الخاصة.

مع أنني كثيراً ما أندهش لقدر الخلافات التي يذخر بها مجتمعنا وحياتنا، كان لا بد وأن تدفعني تجربتي وخبرتي إلى توقعه. أولاً وأخيراً، الاختلاف في الرأي، والقيم، والرغبات، والاحتياجات، والعادات هو قوام حياتنا اليومية. قبل كارل ماركس بكثير، قال جيمس ماديسون: "أشهر مصادر الخلاف وأكثرها ثباتاً هي توزيعات الملكية المتعددة غير العادلة".[٢] ذلك المصدر الأساسي من مصادر الخلاف والنزاع لا يزال ظاهراً ومتواجداً في مجتمعنا.

ربما أكثر أسباب خلافاتنا اليومية هي حقيقة أننا بشر ولسنا آلهة. فمن المستحيل أن نسمو فوق الأنانية، والخداع، والتحريف، والغضب، وغيرها من العوامل التي توتر علاقاتنا بل وتنهيها. وكما قالت فلورينس ألشورن "يمكننا أن نحب لبعض الوقت ولكن هذا الحب سريعاً ما ينهار".[٣] وأفضل ما نتمناه هو "كسب السلام الحقيقي مع *الطرف الآخر للنزاع*".[٤]

## الخلاف قوة مخربة و/أو مهلكة

إنني أكره الخلاف. كم أتمنى أن أجد طريقة ملائمة لتجنبه أو التغلب عليه. ولكن لا وجود لمثل هذه الطريقة.

وأنا أكره الخلاف لأنه في أحسن صوره يعد قوة مخربة، وفي أسوئها قوة مدمرة ومهلكة. وبمجرد أن يشب الخلاف، يصعب التحكم فيه. والخلافات المدمرة تتسع وتتمدد. وكثيراً ما تخرج عن أسبابها الأولية وربما تستمر حتى بعد أن تصبح هذه الأسباب أسباباً لا صلة لها

بالخلاف أو تستمر بعد أن تنسى تماماً. والخلاف كثيراً ما يتصاعد حتى يلتهم كل الأشياء بل وحتى الأشخاص الذين يصل إليهم.

## فوائد الخلاف

الخلافات هي أوقات تحفها المخاطر. على الأقل على المستوى العاطفي، كثير منا يدركون مخاطرها أكثر من فرصها وفوائدها. ولكنها لا تخلو من الميزات المهمة.

اكتشف العلماء الاجتماعيون أن الحب لا يدوم ويبقى إلا عند مواجهة الخلافات بصراحة. وفي كتابه Love and Conflict كتب العالم الاجتماعي جيبسون وينتر "كثير من العائلات في أيامنا هذه بحاجة إلى المزيد من المواجهات الصادقة وإلى كبت أقل للمشاعر.... بالطبع ثمة أوقات ومناسبات ملائمة لمواجهة الآخرين. وليس هناك من يستفيد من التعبير العشوائي عن مشاعر الكراهية. ولكن، ثمة أوقات يجب فيها كشف هذه المشاعر والإفصاح عنها.... فلا يمكننا أن نجد القرب دون الخلاف... *فالحب والخلاف متلازمان ولا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض*".[٥]

بعض التجارب الرائعة وثقت هذه النظرية وأثبتت صحتها. في سلسلة شهيرة من التجارب، قام دكتور هاري هارلو بجامعة ويسكونسين بتربية العديد من أجيال القرود وأوضح أن القرود التي تربت مع أمهات لا تثير الخلاف ولا تتشاجر لم ينخرطوا في علاقة حب.[٦] كما أن أحد الباحثين المشهورين، كونراد لوريتز، اكتشف أن الطيور والحيوانات التي لا تقمع عدوانيتها يصبحون "أكثر الأصدقاء إخلاصاً".[٧] وبالمثل، فإن الباحثين في العلاقات البشرية مثل هارفارد إريك إريكسون أرجعوا الفشل في الوصول إلى الحميمية والقرب إلى "العجز عن الاشتراك في جدال أو خلاف مفيد".

وكذلك، أوضحت أبحاث ستانلي كوبر سميث أن بعضاً من الخلاف في المنزل يعود على الأطفال بالنفع. فلقد وجد أن العائلات التي تعبر عن المعارضات الصريحة والخلافات ينشئون أطفالاً يتمتعون بتلك الصفة الغالية؛ الاعتزاز بالنفس أو تقدير الذات المتنامي.[٨]

إحدى مزايا المواجهات والخلافات الأخرى أنها تمنع الجمود والخمول، وتستثير الانتباه والفضول وتقوي الإبداع. كتب الفيلسوف جون ديوي: "الخلاف يستثير الفكر. ويدفعنا إلى الملاحظة والتذكر. ويحفزنا على الاختراع. فهو يزيح عنا سلبية الضعاف، ويدفعنا إلى الملاحظة والابتكار.... والخلاف *شرط لا بد منه* للتأمل والإبداع".[٩]

أوضح المؤرخون الاقتصاديون أن الكثير من أشكال التنمية الاقتصادية نتجت من الخلافات بين الاتحادات والذي نتج عنها زيادة مستويات الرواتب. عادة ما يؤدي ارتفاع الرواتب إلى استبدال توظيف رأس المال بالقوى العاملة.[١٠] كما أن ارتفاع مستوى الميكنة في صناعة التنقيب عن الفحم الأمريكية في الثلاثينات وأوائل الأربعينات تعود إلى حد ما إلى حركات الاتحادات النشطة في حقول الفحم في تلك الفترة.[١١]

كثير من مؤسساتنا، بما في ذلك الأماكن الدينية والولايات المتحدة نفسها، تم تشكيلها وصياغتها عبر حرارة الخلافات وسخونتها. وكذلك، تعد الخلافات والمواجهات مكونا ضروريا وأساسيا لتجديد المنظمات. البروفيسور ريتشارد والتون، مدرس بكلية الدراسات العليا في التجارة التابعة لجامعة هارفارد، بين التأثير الإيجابي للخلاف على العمل والأنشطة التجارية وغيرها من المنظمات. وفقاً لوالتون:

> قدر معتدل من الخلافات والمواجهات قد يكون له النتائج البناءة التالية: أولاً، قد يرفع من مستوى التحفز والطاقة المتاحة للقيام بالمهام التي تتطلبها الأنظمة الاجتماعية. ثانياً، قد يرفع الخلاف من روح الإبداع والابتكار لدى الأفراد والنظام بسبب الاختلاف الشديد في وجهات النظر وبسبب الشعور القوي بالحاجة. ثالثاً، قد يزداد فهم الشخص لوضعه الخاص، لأن الخلاف يدفعه إلى التعبير عن وجهة نظره وإلى جلب حجج مدعمة لما يقول. رابعاً، قد يزيد إدراك كلا الطرفين لهويتهما الخاصة. خامساً، قد يكون مثل هذا الخلاف وسيلة يعالج بها كلا الطرفين صراعاته الداخلية.[١٣]

رأينا كيف أن الخلاف أمر حتمي. وفي أحسن صوره هو قوة مخربة، وفي أسوئها هو قوة مدمرة ومهلكة. إلا أن الخلاف من الممكن أن تكون له فوائده المهمة؛ لا سيما إذا عولج بمهارة. فمن الممكن أن يزيد من القرب بين المرء وغيره، كما يساعد في تنشئة الأطفال وتنميتهم، ويزيد من النمو العقلي والشخصي، ويحفز التقدم التقني، ويساعد على تشكيل المنظمات الاجتماعية والدينية والسياسية والتجارية وتجديدها.

وعليه، فإن السؤال الذي يطرحه هذا الفصل والفصلان الثالث عشر والرابع عشر هو كيف يمكننا إدارة الخلاف بالطريقة التي تقلل من مخاطره وتزيد من فوائده ومميزاته؟

## الخلاف الواقعي وغير الواقعي

بعض من الصبية الأمريكيين الأسوياء من الطبقة الوسطى والبالغين من العمر أحد عشر أو اثنى عشر عاماً انضموا إلى مخيم تجريبي مدته أسبوعان في صيف ١٩٥٤. شارك هؤلاء الصبية في أنشطة بدت طبيعية بالنسبة لهم، ولم يدركوا أن سلوكياتهم كانت تحت مراقبة العلماء السلوكيين.

أجريت التجربة على ثلاث مراحل. المرحلة الأولى، والتي استمرت لأسبوع تقريباً، صممت لخلق شعور من الترابط في كل من المجموعتين. فلقد أتت كل مجموعة إلى المعسكر في حافلة منفصلة عن الأخرى، وبالإضافة إلى العيش في نفس الحجرة، شارك كل من هؤلاء الصبية في أنشطة جماعية تعاونية. طهوا سوياً، وحسنوا أماكن السباحة، وعسكروا سوياً، وغير ذلك من الأنشطة. ونتيجة لذلك، نمى لدى كل مجموعة شعور "بالجماعة"؛ شعور بالتناغم والترابط.

في المرحلة الثانية من التجربة، أثير الخلاف بين المجموعتين بخلق سلسلة من المواقف التعاونية التي لا تفوز فيها إحدى المجموعتين إلا على حساب المجموعة الأخرى. كما أجريت دورة من المسابقات والمباريات بهدايا قيمة للمجموعة الفائزة وحسب. كما أنهم تنافسوا

في البيسبول، وكرة القدم الأمريكية، وشد الحبل، وغيرها من الألعاب، وقد تلاشت الروح الرياضية وتزايدت الكراهية. ظهرت الإساءة اللفظية والتهديدات والصراعات الجسدية والاعتداءات في الفترة الثانية من إقامتهم.

في المرحلة الثالثة، نفذت بعض الاستراتيجيات لتقليل مستوى الخلاف ومنع مزيد من التداعيات لخلافات غير ضرورية.

غير أن مجرد اللقاءات في المناسبات السعيدة لم تقلل من حدة الخلاف. اجتمعت المجموعتان سوياً في مشاهدة الأفلام، وتناول الطعام، وإطلاق الألعاب النارية، وغيرها من النشاطات، ولكن هذه التجارب، بعيداً عن تقليل الخلاف، وفرت فرصاً للمجموعات المتنافسة لمهاجمة بعضها البعض ولتوبيخ كل منها للآخر.

فض النزاع أخيراً عندما تعهدت كلتا المجموعتين بتحقيق الأهداف السامية الصعبة (أهداف لا يمكن تحقيقها إلا بتعاون المجموعتين). كانت المياه تأتي إلى المخيم في مواسير تخرج من خزان يبعد عن المخيم بمسافة ميل. وخطط العلماء السلوكيون لتعطيل نظام المياه. تعاونت المجموعتان في معرفة المشكلة وإيجاد حل لها. وفي مناسبة أخرى جمعوا الأموال سوياً لحضور فيلم محبوب جداً بالنسبة لهم. تعطلت شاحنة المخيم بعيداً عنه ذات مرة فتعاونت المجموعتان في جذبها. بالطبع، لم يدرك المشاركون في المخيم أن تلك المواقف افتعلها الباحثون عن قصد.

في حين أن هذا العداء المتبادل لم ينتهِ على الفور، كان ثمة انخفاض تدريجي في الخلاف بينهما والذي أدى مع مرور الوقت إلى حوارات سارة. شرعت المجموعتان في التخطيط للنشاطات سوياً، وتشكلت الصداقات بين أفراد المجموعتين. كما طلب بعض أفراد المجموعتين بالعودة معاً في نفس الحافلة بدلاً من الحافلتين المنفصلتين اللتين أقلتهما إلى المخيم. وفي إحدى المحطات بالطريق، دعت إحدى المجموعتين أعداءها السابقين لتناول مشروبات الألبان.[١٣]

تلك التجربة التي أجراها مظفر شريف وزملاؤه بجامعة أوكلاهوما تبعتها بعض التجارب التي أجراها روبرت بليك، وجين موتون، على أكثر من ١٥٠ مجموعة متماثلة تقريباً من البالغين القادمين من منظمات صناعية. أوضحت تلك التجارب التي أجريت على البالغين أن بعض الظروف المعينة أثارت خلافات مثبطة ولا داعٍ لها، وظروفاً أخرى قللت من حدة الخلاف أو منعته.[١٤]

روث بيندكت المتخصصة في العلوم الإنسانية أوضحت أن بعض المجتمعات تتسم بمزيد من العنف عن غيرها. وفي سلسلة من المحاضرات في كلية برين ماور عام ١٩٤١، ذكرت خصائص معينة للثقافات اعتقدت أنها سببت مستويات عالية من الخلاف كما ذكرت تلك الخصائص التي اعتقدت أنها تقلل الخلاف أو تتحكم فيه.[١٥]

عندما يتواجد شخصان أو أكثر مع بعضهما البعض لفترة زمنية مهما كانت، ينشأ الخلاف بينهما. ذلك أمر لا مفر منه. والتجارب التي أجراها كل من شريف، وبليك، وموتون، وغيرهم والدراسات التي أجراها دارسون مثل روث بيندكت و أبراهام ماسلو توضح، مع ذلك، أن بعض الأجواء والسلوكيات والطقوس التنظيمية تتسبب في إحداث خلافات لا داعٍ لها، في

حين أن هناك طقوساً وأجواء لا ينشب من ورائها مثل هذه الخلافات. *والعلماء السلوكيون في يومنا هذا أوضحوا فارقاً مهماً بين الخلافات الواقعية وغير الواقعية. في الخلافات الواقعية،* ثمة تعارض في المطالب والأهداف والسبل والقيم والاهتمامات. أما الخلافات غير المنطقية، مع ذلك، تنشب بسبب الجهل، والخطأ، والتقاليد المتعارف عليها، والإجحاف والبنية التنظيمية التي تعاني خللاً وظيفياً، ومنافسات الفوز/الخسارة، والعداوة، أو الحاجة لإخراج التوتر.

الخلافات الواقعية من الممكن مواجهتها وفضها باتباع طرق مثل تلك الموضحة في الفصلين التاليين. ولكن الخلافات غير الواقعية، تخلق توتراً لا مبرر له بين الناس كما تتسبب في خلق دمار لا داع له. فمثل هذه الخلافات يجب ومن الممكن -إلى حد كبير- أن نمنعها أو نسيطر عليها. وثمة إجراءات مهمة يتبعها الأفراد، وخطوات مجدية تتخذها الجماعات والمنظمات لمنع تفاقم الخلافات غير الضرورية.

## سبل منع الخلافات الشخصية والسيطرة عليها

مع أنه من المحال انتزاع الخلاف من جذوره كلية، من الممكن أن نتجنب كثيراً من الخلافات غير الضرورية ونتحاشاها من خلال طرق السيطرة على الخلافات الشخصية ومنعها.

أحد سبل تقليل الخلافات التي تواجهك هي *تقليل عقبات الحوار*، لا سيما عندما يكون أحد أطراف الحوار أو كلاهما له حاجة. إعطاء الأوامر (التحكم في الآخرين)، والتهديد، والنقد، والإساءة اللفظية وغيرها من عقبات الحوار تعد من السلوكيات المثيرة للخلاف.

استخدام *الإنصات الانعكاسي* مع الآخرين إذا كانت لهم حاجة قوية أو كانوا يواجهون مشكلة ما قد يصنع المعجزات. فهو يساعد الشخص الآخر على تفريغ عواطفه ومشاعره "السلبية" و/أو من الممكن أن يساعد الشخص الآخر على إيجاد حل لمشكلته التي لو لم يجد حلاً لها قد تتفاقم وتصل إلى خلاف ونزاع كبير.

*مهارات الحسم* تمكن الشخص من تلبية احتياجاته بأقل خلاف ممكن. باستخدام الحسم عند وجود حاجة، من الممكن أن نمنع تراكم العواطف والذي دائماً ما يسبب الخلاف. كما أننا من الممكن أن نتجنب المشاكل المحتملة باستخدام رسائل الحسم المانعة مثل: "سوف أقوم بكتابة أحد فصول الكتاب اليوم، لذا، سأكون ممتناً إذا التزمتم الهدوء". كل من مهارات الحسم والإنصات تساعد على علاج مصدرين من أهم مصادر الخلاف: الأخطاء والافتقار إلى المعلومات.

كما أن معرفة أي السلوكيات من شأنها أن تحدث خلافاً لا داع له بينك وبين الآخرين تساعدك على التخلص من الكثير من المواجهات. فبعض الكلمات أو النظرات أو الأفعال من شأنها أن "تقحم" بعض الناس في الخلاف. عادة ما تكون هذه السلوكيات المثيرة للخلاف قليلة الصلة بالعلاقات الحالية أو لا تمت لها بصلة. فقد تكون متأصلة منذ تجارب الطفولة.

الأشخاص شديدو الملاحظة من الممكن أن "يقرءوا" مؤشرات العواصف في السماء. بالمثل، الشخص المنتبه بإمكانه البحث عن إشارات ودلالات في سلوكه وسلوك من يتحدث معه تبين أن ثمة عاصفة على وشك أن تهب. ومع أننا لا يسعنا إلا فعل القليل بشأن الطقس، إشارات التحذير المبكرة في العلاقات الشخصية من الممكن أن توفر الوقت ونفاذ البصيرة لاتخاذ الإجراءات الوقائية.

*إخلاء جعبة أحد الأطراف* من التوتر دون أن *يملأ جعبة الآخر* به هو إحدى طرق منع الخلاف والتحكم فيه المهمة الأخرى. غالباً، في مسار الحياة الطبيعي، يتضاعف التوتر. ومن الممكن أن نخرج هذا التوتر بطرق تزيد من توتر الآخرين. فإذا أقسمت أو صرخت في وجه أحدهم، فأنا أتخلص من الضغط والتوتر الذي أعاني منه؛ ولكنني ربما أزيد من توتره في الوقت نفسه. ولكن، بإمكاني أن أصرخ في غرفتي وأنا بمفردي أو أتحدث إلى شخص آخر يقبل الإنصات إلي وأنا أفرغ مشاعري. كما أن التدريبات الشاقة، والألعاب التنافسية من الممكن أن تستنفد توتر الشخص دون أن تزيد من توتر الآخرين. وأنا مقتنع تمام الاقتناع بأهمية هذه الطريقة من طرق تقليل الخلاف.

كما أن *الدعم العاطفي المتزايد* من قبل الأهل والأصدقاء من شأنه أن يقلل من توجه الشخص إلى الخلافات غير الضرورية. وكلنا يعرف طرقاً لإضفاء المزيد من الرعاية والدفء على علاقاته مع الآخرين. بشكل عام، كلما ازداد حب الآخرين لنا واهتمامهم بنا، قل احتياجنا لإثارة الخلاف.

*التسامح الزائد وتقبل الآخرين* من شأنه أيضاً تقليل الخلافات غير المنطقية. ترتبط درجات التسامح والتقبل إلى حد ما بنشأتنا وربما حتى بالعوامل الجينية أيضاً. ولكن كلا منا بإمكانه أن يصبح أكثر تسامحاً وتقبلاً مما هو عليه الآن. الحسم المتناهي، والدعم العاطفي المتزايد في حياتنا، ودورات مهارات التواصل الفعالة، وتطبيق شيء من فكر العلاج العقلي العاطفي[٦] هي بعض طرق زيادة تسامح المرء وتقبله للآخرين.

*"التحكم في الخلافات"* هو إحدى الطرق المهمة الأخرى لإدارة الخلاف. في كتابه International Conflict and Behavioral Sciences، أوضح روجر فيشر أن "التحكم في الخلافات" قد يكون بأهمية "التحكم في الأسلحة" فيما يخص خلق السلم العالمي.[١٧] وهذه الطريقة لها قيمتها وقدرها في التحكم في الخلافات الفردية بنفس قدر قيمتها في التحكم في الخلافات بين الدول. وتتضمن عوامل التحكم في الخلافات ما يلي:

- كثيراً ما يكون من الأفضل أن تبدأ بوضع إجراءات معالجة النزاعات بدلاً من التعامل على الفور مع الخلافات الأساسية.
- كثيراً ما يكون من الأفضل أن تعالج خلافاً واحداً في المرة الواحدة.
- من الأفضل أيضاً أن تقسم الخلافات إلى جزيئات صغيرة بدلاً من التعامل مع العديد من المشكلات التي تتضمن أجزاءً كثيرة.
- كثيراً ما يكون من الأفضل أن تبدأ بالخلافات التي تعتقد أنه يسهل حلها بما يرضي كافة الأطراف.

- من الضروري أن تتطرق إلى الخلافات الأساسية في النهاية. عندما يكون ثمة خلاف بعد خلاف، يقول جورج باتش، يجب أن يوقف أحدهم الحديث ويسأل "هلا تطرقنا إلى المشكلة الأساسية؟".
- غالباً ما يكون من الأفضل أن نحدد الخلاف مستخدمين ألفاظاً لا تؤيد مبادئ أحد الطرفين وتناهض مبادئ الآخر. وإذا أمكنك، فحدد المشكلة مستخدماً ألفاظاً غير أيديولوجية. حاول أن تكتشف كيفية تلبية *احتياجاتك واحتياجات* الطرف الآخر. وبالنسبة للقضايا الخاصة بالقيم، يقول روجر فيشر من الحكمة أن نقول "إن الحل الذي نسعى إليه لا يتفق ومبادئنا وحسب بل يتفق ومبادئ الطرف الآخر؛ على الأقل إذا فهمت وطبقت على النحو الصحيح. وبإصرارنا أن يتفق معنا عدونا دون أن يتخلى عن مبادئه، فنحن نجعل من السهل عليه القيام بذلك".[١٨]

إذا وجد الشخص الآخر صعوبة في التعبير عن مشاعره أو آرائه وقت الخلاف، فشجعه على التحدث عن آرائه ومشاعره واكفل له *الحماية* متى تحدث. في وقت الخلاف، يريد الكثير منا أن تكون له الكلمة الأخيرة؛ وما قبلها! لذا ليس من السهل دائماً أن نشجع الطرف الآخر على الحديث بأن نقول له شيئاً مثل "أود أن أعرف شعورك حيال هذا الأمر". فعندما يخبرنا الشخص الآخر بوجهة نظره المختلفة في موضوع يملؤه التوتر، تكون لدى الكثير منا نزعة قوية لرفض ما يقول، ولتثبيطه، ولاستنكار حديثه. فلا يكفي تشجيع الشخص الآخر على التحدث وحسب، بل يجب عليك أن تحميه من هجومك الغاضب المحتمل. ولقد اكتشفت أن هذا الأمر غاية في الصعوبة، ولكنه مهم جداً؛ لا سيما إذ كان الشخص الآخر لا يتسم بكامل الحسم.

أخيراً، *تقييم العواقب الكاملة وتكلفة الخلاف تقييماً دقيقاً* قد يبعدك عن التورط في خلافات لا داعٍ لها. من الصعب تقييم تكلفة الخلاف، لأن التعاملات العاطفية لا يمكن توقعها وكثيراً ما يصعُب السيطرة عليها. ومع ذلك، الحمقى من المقاتلون فقط هم من لم يحاولوا تقييم عواقب التورط في نزاع لا داعٍ له.

## طرق منع خلاف الجماعات/المنظمات والتحكم فيه

ثمة أنواع معينة من الاجتماعات أو التنظيمات الاجتماعية تخلق خلافات غير ضرورية، وثمة تدابير وهياكل أخرى تقلل من الخلافات غير المنطقية، في حين أن ثمة اجتماعات أخرى تعوق المواجهات وعليه فهي تفض الخلافات غير الواقعية. ولننظر إلى بعض أنواع التنظيمات الاجتماعية والاجتماعات الخاصة بالعائلات، والجماعات، والأنشطة التجارية، والعلاقات الفردية، وغيرها من الاجتماعات التي تساعد على منع تفاقم الخلافات غير الضرورية.

إن طريقة *تشكيل* المنظمة (أو العلاقة) تؤثر على قدر الخلافات الناشبة فيها. مثلاً، يوجين ليتواك يعتقد أن احتمالية استثارة الخلاف تكثر في الاجتماعات أو المنظمات المقيدة والبيروقراطية عنها في الاجتماعات التي تقل فيها السيطرة والتحكم.[١٩] استطاع رينسيس ليكيرت من خلال بحثه المكثف أن يضع المنظمات أو الاجتماعات في متسلسلة تبدأ من المؤسسات تامة التحكم والسيطرة وتنتهي بالمؤسسات المرنة تمام المرونة. بالنسبة لليكيرت، المؤسسات شديدة التحكم تتمتع بالقليل من التواصل الفعال وهي أقل تمرساً في إدارة الخلاف بفعالية من المنظمات المتواجدة في النهاية الأخرى للمتسلسلة.[٢٠]

كما أن شخصية *القائد* والأساليب التي يتبعها لها أهميتها. فالمديرون الذين يتسمون بالقليل من العدوانية[٢١] ومن يميلون إلى دعم الآخرين ومساندتهم[٢٢] يساعدون غيرهم من المتواجدين في منظماتهم على تجنب الخلافات غير الضرورية. ومع أنه من الممكن "للأطراف الضعيفة" أن يشرعوا في استخدام الطرق الفعالة لفض النزاع أو منعه، فإن الشخص المتقلد لمنصب قيادي، من يتمتع بشخصية ساحرة، أو الشخص الذي نمت لديه مهارات التواصل الفعالة له بالغ التأثير على طريقة علاج النزاع والتعامل معه.

وبالمثل، فإن جو الجماعة يؤثر على قدر الخلاف الذي يشب بين أطرافها. مع أن بعض أنواع التنافس من الممكن أن تكون مفيدة، أثبتت الأدلة البحثية أن المنافسات التي تضفو عليها صيغة فوز/خسارة تعزز من الخلافات غير الضرورية وتبدد القدرة على فض النزاعات بفاعلية. ومن ناحية أخرى، التعاون من أجل تحقيق الأهداف التي يمكن تحقيقها من دون الجهود المشتركة تشجع على المزيد من التناغم الحقيقي الصادق.[٢٣]

*السياسات والإجراءات* المفهومة جيداً والمبينة بوضوح والتي تتمتع بدعم وتفاهم الأشخاص المعنيين تخلق تدابير وسلوكيات منظمة من شأنها أن تقلل من أعمال الفوضى والخلافات غير الضرورية. تخيل قدر الحوادث الهائل والخلافات التي من الممكن أن تحدث على الطرق السريعة لو لم يكن ثمة قوانين للطرق! سوف يقود البعض سياراتهم على الجانب الأيمن من الطريق والبعض الآخر على الجانب الأيسر منه، وسوف تتضاعف حوادث الاحتكاك والشجارات بشكل هائل.

تعدد الزوجات، مع أنه غير منتشر في المجتمع الغربي، يبين بوضوح الحاجة إلى سياسات وتدابير فاصلة لمنع مزيد من الخلافات. كتب روبرت بلاد:

> في حالة تعدد الزوجات، يشتد خطر الغيرة والنزاع بين الزوجات. فلا عجب إذاً أن المجتمعات المنتشر فيها تعدد الزوجات اتخذت... تدابير وإجراءات لمنع نشوب الخلافات بين الزوجات. (١) يتجنب الخلاف بوضع كل زوجة وأبنائها في مكان منفصل عن الآخرين. (٢) تعود السيطرة على الزوجات إلى الزوجة الأولى؛ وعليه يكون وضعها أقل تهديداً كما يعوض فقدانها لاقتصار الحياة الزوجية عليها بإمدادها بالخدم. (٣) والأهم بالنسبة للأهداف التي نرمي إليها الآن هو المساواة في معاملة الزوجات. فلا يفرق الزوج بينهن ويفضل إحداهن على غيرها. غالباً يقتضي ذلك من الزوج اتباع برنامج حاسم لتناوب زوجاته، فيقضي عدداً متساوياً من الليالي مع كل منهن على التوالي.[٢٤]

أردف بلاد قائلاً إن وجود بعض السياسات والتدابير في الحياة الأسرية الأمريكية المعاصرة أمر ضروري لإدارة الخلاف. بالطبع، يسري ذلك على الشركات وغيرها من المنظمات. من ناحية أخرى، عندما لا تشبع السياسات والتدابير حاجة المنظمة أو أعضائها، وعندما تطبق بعشوائية وتدار بدكتاتورية، من الممكن أن تزيد من مستوى الخلافات غير الواقعية في المنظمة.

*درجة التغيير والطرق التي يطرح بها هذا التغيير* في الأسرة أو غيرها من المنظمات تؤثر على قدر الخلافات في هذه المؤسسة وعلى حدتها. في المجتمعات سريعة التغيير، يجب أن تتغير الأسر والمنظمات إلى حد ما، أحياناً بصورة جوهرية، وإلا فستتعرض للضغط الناتج عن كونها غير متجاوبة مع الثقافة المحيطة بها. في الوقت نفسه، التغير السريع جداً، أو التغير الذي يطبق أساليب تواصل غير مجدية، من شأنه أن يخلق خلافات شديدة وغير ضرورية.

كما يجب أن نضع *السبل للفصل في المظالم* وتسويتها. يقول كينيث بولدينج إن أهم عامل في فض النزاعات بين الجماعات المنظمة ليس الوصول إلى اتفاق بقدر الوصول إلى آلية للفصل في المظالم والشكاوى التابعة لها. بالنسبة له، أحرزت كل من الإدارة والقوة العاملة قليلاً من التقدم عندما ركزوا على تسوية القضايا وحسب. ولكنهم، أحرزوا تقدماً هائلاً عندما ركزوا على تقديم آلية لتسوية المظالم التي ربما تنشئ بعد ذلك تسوية عادلة.[٢٤]

*"الوباء العاطفي"* يعد مصدراً للعديد من الخلافات غير الضرورية. ولقد ابتكر الطبيب النفسي ويليام ريك هذا المصطلح والذي أستخدمه أنا بمفهوم أوسع منه إلى حد ما. وهو مرض يسببه من يتصرفون بطرق مضرة ومدمرة لمن لا يشكلون لهم أي تهديد. وقد يكون أصحاب الوباء أشخاصاً جذابين وأذكياء ونشطين. وعندما يتصلون بشخص سليم أو محب للحياة أو شغوف بعمل بناء غالباً ما يفعلون كل ما في وسعهم لتدمير فعاليته وكفاءته.[٢٥]

و"الوباء العاطفي" كغيره من الأمراض يجب أن يعالج بالعزل. فأنا أؤثر ألا يعمل مثل هؤلاء الأشخاص بمنظمتنا وألا أشركهم في علاقاتي. والمشكلة أن هذا الوباء قد يكون من الصعب بل ومن المحال كشفه في البداية. وعليه، عندما يكشف مثل هؤلاء الأشخاص في النهاية يجب أن يفصلوا أو تقطع العلاقة بينهم وبين الآخرين نهائياً. وإذا كان أحد هؤلاء المرضى ضمن أسرة من الأسر، فالخيارات بالفعل صعبة.

*التدريب على إدارة الخلاف* ضروري لكلٍ من منع الخلافات غير الضرورية ولفض الخلافات والنزاعات التي لا مفر منها في أي منظمة أو علاقة. وأنا اعتقد أن العروض التقديمية بمفردها لا تجدي نفعاً في الواقع. فالقدرة على استخدام طرق مجدية في الخلافات التي يسودها التوتر تقتضي تنمية المهارات. فيجب أن يتم تدريس المزيد من مهارات إدارة الخلاف كجزء من برنامج تدريبي يتضمن مهارات الإنصات والحسم وحل المشكلات المشترك. أخيراً، يجب أن يكون التمرين فقط أحد أوجه جهود الأسرة أو المنظمة لاستغلال الخلاف بشكل أفضل. الطرق المتفق عليها لمنع الخلافات وتسويتها، وطرق التواصل الكافية

والفعالة، وطرق معالجة المظالم تلك وغيرها من الطرق عندما تجتمع والتدريب الفعال فهي تعد جزءاً من برنامج شامل لإدارة الخلاف.

# أخطار منع الخلاف والسيطرة عليه

من الممكن أن نمنع بعض الخلافات بفعالية. وخلافات أخرى يمكننا السيطرة عليها بترو من أجل مصلحة كافة الأطراف المعنية. ولكن، كثير من الخلافات يجب أن نواجهها ونفضها في أسرع وقت ممكن. وعندما لا تستخدم طرق منع الخلاف والتحكم فيه بحكمة، لا يسعها إلا تأخير ما هو واقع حتماً. والنتيجة النهائية أسوأ من إيجاد حل مبكر ومباشر للخلاف.

عندما يرغب البعض في تفادي الخلافات، عادة ما يسيئون استخدام استراتيجيات منع الخلاف والسيطرة عليه الموضحة أعلاه. آخرون ينتهجون التجاهل، أو التحاشي، أو الإذعان، أو السيطرة كسبيل لإخلاء حياتهم من الخلافات والنزاعات غير الضرورية.

# الخلاصة

الخلاف، أمر لا مفر منه في الحياة البشرية، هو قوة مخربة في أحسن صوره وقوة مدمرة ومهلكة في أسوئها؛ لكن بعض صور الخلاف أو النزاع لها فوائدها القيمة. ثمة نوعان مختلفان تماماً من أنواع الخلاف. في *الخلافات الواقعية*، ثمة تعارض في المطالب والأهداف والقيم. أما *الخلافات غير الواقعية*، من ناحية أخرى، تنشب نتيجة للجهل، أو السهو والخطأ، أو العرف، أو الحاجة للتخلص من التوتر. إلى حد كبير، يمكننا منع الخلافات غير الواقعية أو السيطرة عليها من خلال طرق منع الخلافات الجماعية أو الفردية والسيطرة عليها والواردة في هذا الفصل. والجهود المبذولة لقمع الخلاف عن طريق تجاهل الخلاف أو تحاشيه أو الإذعان للآخرين أو السيطرة عليهم تؤخر الخلاف وحسب وتصعب من المشكلة.

الفصل التالي يقدم طريقة مختبرة لحل الأبعاد العاطفية للخلافات الواقعية. أما الفصل الرابع عشر فيبين طريقة تسوية الاختلافات الأساسية في الكثير من الخلافات الواقعية بطريقة تلبي احتياجات كلا الطرفين.

## الفصل الثالث عشر

# معالجة النواحي العاطفية في الخلاف

ما أود قوله هو، مع أن مشاعري تنبض بتلك المخاوف، والمشاعر الغاضبة، ومشاعر الدفاعية، إلا أنني لست مستعداً بأية حال لأدخل في نقاش صريح، صادق متقد معك أو مع أي شخص آخر. فأنا بحاجة إلى تنقية وتهوية عاطفية... قبل أن أكون مهيئاً لهذا النقاش.[1]

– جون باول، رجل دين

## ركز على المشاعر أولاً

بإمكاننا أن نميز بين الجوانب الجوهرية للخلاف والجوانب العاطفية له. وتلك الجوانب العاطفية تتضمن الغضب، والشك، والدفاعية، والازدراء، والاستياء، والخوف، والمعارضة. وعندما تكون المشاعر قوية من الأفضل أن تتعامل مع الجوانب العاطفية للخلاف أولاً. أما الجوانب الجوهرية أو الأساسية من الممكن أن تعالج بمزيد من الفعالية بمجرد التخلص من هذه المشاعر أو إخمادها.

والجوانب الأساسية للخلاف تتضمن المطالب المتعارضة، والخلافات الخاصة بالاستراتيجيات والسلوكيات، والمفاهيم المختلفة لاستخدامات الموارد وأدوارها.

وهذان الجانبان يتفاعل كل منهما مع الآخر. فالخلافات الحقيقية كثيراً ما تولد خلافات عاطفية؛ مشاعر الغضب والشك وغيرها. كما أن الخلاف العاطفي من الممكن أن يضاعف من الخلافات الحقيقية والجوهرية. فهذان البعدان مترابطان ويصعب الفصل بينهما.

كثير من طرق تسوية الخلافات تشدد على أهمية معالجة بعض الأمور معالجة عقلية منطقية في البداية. إلا أن خبرتي وتجاربي تقول بأن تلك يجب أن تكون الخطوة الثانية لا الأولى. *عندما تتأجج العواطف، يجب أن تسبق الحل العقلي للمشاكل بإحلال هيكلي للجوانب العاطفية للخلاف*. وبعد أن نحقق ذلك وتتبدد العواطف، قد ينتقل الفرد أو الجماعة إلى المرحلة التالية؛ تحليل القضايا الجوهرية (إن تواجدت) التي تسبب الخلاف بينهم تحليلاً منطقياً إبداعياً.

ثمة سبب لندرة نجاح تلك الطريقة العقلية المنطقية عندما تتأجج العواطف. فاستثارة المشاعر في الواقع تجعلنا أناساً مختلفين عما نكون في الأوقات التي يسودها الهدوء. فعندما نشعر بالخوف أو الغضب، يزداد معدل إفراز الأدرينالين وتزداد قوتنا بما يقرب من ٢٠٪. والكبد، التي تضخ المزيد من السكر في الدم، تصبح في حاجة إلى المزيد من الأكسجين من القلب والرئتين. تتسع الأوردة كما أن المراكز اللحائية الخاصة بالتفكير لا تؤدي وظائفها بالكيفية المطلوبة. وكما لاحظنا من قبل، يقل مستوى الدم الموجه إلى الجزء الخاص بالتفكير في العقل لأن، تحت الضغط، كمية كبيرة من الدم تنتقل إلى الأطراف. جورج أورديورن، أخصائي إدارة، يقول: "تلك هي حالة عاطفية ينغمس الشخص فيها، وهي تعني، مع أنه مهيأ تماماً للشجار، إلا أنه غير مستعد بالمرة إلى التفكير وحل المشكلة".[٢]

وعليه، عند فض أي خلاف، يكون أول ما نرمي إليه هو التعامل مع العواطف بشكل بناء وبفاعلية. ذلك هو هدف ما أسميه "طريقة تسوية الخلاف".*

*عندما نقول إن تلك هي "طريقة تسوية الخلاف"، فلا يعني ذلك أننا نعتقد أن هذه هي الطريقة الوحيدة الفعالة للتعامل مع التوتر العاطفي في الخلافات. فلقد أطلق أحد الأشخاص في طاقمنا هذا المصطلح، ثم ثبت هذا الوصف مع مر السنين.

# طريقة تسوية الخلاف

من الممكن أن ننظر إلى طريقة تسوية الخلاف باعتبارها مجموعة من القواعد البسيطة التي تحكم الخلاف. وقد عرفنا على مر القرون أن الخلاف قد يكون خطيراً للغاية إن لم تحكمه التشريعات والقوانين. ومن ثم، عندما يهاجم المصارعون بعضهم البعض في الحلبة، يكونون موقنين أن القوانين التي تحكم هذه الرياضة ستحميهم من أنواع معينة من العنف. وعندما يصعد أحد ملاكمي الوزن الثقيل إلى الحلبة، فهو يعلم يقيناً أن ثمة أشياء معينة لا يستطيع خصمه القيام بها لأن القوانين تمنعها كما أن الحكم سيطبق هذه القواعد والقوانين. وعندما تتنازع الأحزاب السياسية من أجل الوصول إلى الحكم، فهم يقبلون الإذعان إلى قوانين معينة. حتى عندما تدخل الدول في الحروب يكون ثمة قوانين متفق عليها يجب أن تطبق. ولكن، في بعض أهم مجالات الحياة لا تسيطر القوانين على خلافاتنا بشكل كبير. مثلاً، عندما يتشاجر زوجان، غالباً لا يكون ثمة قوانين أو قواعد متفق عليها توفر لهم أو لزواجهم الحماية. وطريقة تسوية الخلاف الواردة في هذا الفصل تطرح مجموعة من القواعد البسيطة والعملية في الوقت نفسه تجعل الخلاف أكثر جدوى وأكثر فعالية.

في حين أننا من الممكن أن ننظر إلى طريقة تسوية الخلاف هذه باعتبارها مجموعة من القواعد التي تحكم الخلافات الشخصية، من الممكن أن ننظر إليها أيضاً باعتبارها طريقة بناءة وفعالة لمعالجة الخلافات المثقلة بالمشاعر والعواطف. وتلك الطريقة تشجع التواصل الحاسم كما تشجع التعبير عن المشاعر، إلا أنها لا تسمح بالمشاجرات اللفظية العامة التي تعوق فض النزاع بفعالية والتي تدمر العلاقات وتعود عليها بالضرر. عملية فض النزاع ثلاثية الخطوات تساعد الناس على أن يختلفوا اختلافاً بناءً، بطريقة منهجية، محسنة غير مضرة.

## خطوة ١: عامل الشخص الآخر باحترام

ما معنى أن تعامل الشخص الآخر باحترام في وسط الخلاف؟ يقول كلارك موستاكاس، طبيب نفسي:

> في الخلافات البناءة يدرك كلا الطرفين الأحقية الكاملة للآخر. فلا تغيب عن أي منهما حقيقة أن كل منهما... يسعى إلى التعبير عن الحقيقة كما يراها هو. وهذا لا يقلل من قيمة أي منهما على الإطلاق. ومثل هذه المواجهة، وسط جو ملائم ملؤه الحب والترابط، تمكن كلا الطرفين من الإحساس بشعور بالذات لا نظير له، وأن يتغيروا تغيراً حقيقياً من خلال التواصل الحقيقي مع الآخرين، وأن يدركوا قدر البساطة والصراحة في علاقاتهما.[٢]

مارتين بوبر، أحد أشهر فلاسفة العصر الحديث، حاول تفعيل سياسته الخاصة بالحوار وسط الاضطرابات الاجتماعية والدينية والسياسية بالشرق الأوسط. في كتابه The Knowledge of Man، صور أسلوب التعامل مع الآخرين باحترام، والذي أراد أن يجسده في خضم الصراعات العنيفة التي أقحم فيها:

عندما يخبر شخصان كل منهما الآخر عن آرائه المختلفة تماماً بشأن موضوع معين، وكل منهما يحاول إقناع الآخر بصحة وجهة نظره، يعتمد كل شيء، فيما يخص الحياة البشرية، على ما إذا كان كل منهما ينظر إلى الآخر على حقيقته، بمعنى، ما إذا كان كل منهما مع كامل رغبته في التأثير على الآخر، يقبل الشخص الآخر كما هو بشخصه وبطبيعته دون تحفظ. إن عمق التفرد البشري وشدته، التميز والاختلاف الجوهري للآخر، لا يدركه كلا الطرفين كنقطة بداية وحسب، بل يعززه كل منهما ويؤكد عليه. وبهذا لا تعني الرغبة في التأثير على الآخرين محاولة تغييرهم، أو إجبارهم على قبول صحة وجهة نظرنا؛ ولكنها تعني محاولة أن نسمح لما نعتقد أنه رأي صحيح، عادل، وحق (ومن أجل هذا السبب، يجب أن يرسخ في جوهر الشخص الآخر) أن ينمو ويكبر على الهيئة التي تناسب تفردنا وتميزنا.[٤]

واحترام الشخص الآخر هو سلوك تظهره سلوكيات معينة. كيف أنصت للشخص الآخر، أنظر له، نبرة صوتي، اختياري للكلمات، طريقة جدالي معه؛ تلك السلوكيات إما أن تظهر احترامي له وإما أن تنقل له عدم احترامي أو ازدرائي له.

للأسف، التعارض مع معتقدات الشخص الآخر أو قيمه أو تعارض احتياجات كلا الطرفين عادة ما يتدهور ويصل إلى ازدراء كل من أفكار الآخر وشخصه. حتى إذا كنت أكن للشخص الآخر كامل الاحترام، فقد أميل، وسط نيران النزاع، إلى الاستخفاف به والسخرية منه. ربما ألفظ بكلمات محبطة: "يا لك من مغفل! تلك أكثر الأفكار التي سمعتها حماقة منذ زمن طويل!"، أو قد أسخر منه "يا لها من فكرة رائعة، سنحتاج إلى كل الذهب في خزينة الدولة لكي ندفع مقابلها". أو ربما أهاجم هذا الشخص وأبدد شعوره بالاعتزاز بنفسه. تلك الكلمات التي تعبر عن الازدراء عادة ما تقال دون اهتمام، ولكنها تعوق سير التواصل وتخلق جروحاً لا دواء لها.

بعد أن انفجرت غضباً في حديثي مع أحدهم، قلت له: "تعرف أنني لم أقصد ما قلت. فلقد جن جنوني ولم أعِ ما قلت". ولكن الشخص الآخر قال لي متأملاً: "الحقيقة التي قلتها توضح أنها كانت مستقرة بالفعل في ذهنك. فلقد اكتشفت شعورك تجاهي عبر هذه الثورة الغاضبة".

البعض يشكلون مشاعرهم المزدرية للآخرين ولكنهم لا يعبرون عنها صراحة. عندما يكون سلوك أحدهم مزدرياً للآخر، تفصح لغة جسده عن الحقيقة. سوف يقرؤها الشخص الآخر عبر تعبيرات وجهه، ونبرة صوته، وإيماءاته وما إلى ذلك. وذلك أيضاً يعوق الحوار وقد يلحق بالعلاقة أضراراً بالغة.

توجد في الصراع نزعة لأن ننزل إلى مستوى المقابل. ثمة جاذبية تجذبنا لعدم احترام الشخص الآخر. وثمة نزعة لتشكيل صورة عن الشخص الآخر. حينها نصيح في بعضنا البعض، ولا نتحدث مع بعضنا البعض.

كثير منا بحاجة إلى قوة إرادة لمحاربة تلك الجاذبية التي تدفعنا نحو ازدراء الآخرين وعدم احترامهم. ونحن بحاجة إلى قوة أخلاقية لنعامل الشخص الآخر كشخص له قدره، شخص نشاركه حواراً متكافئاً.

## خطوة ٢: أنصت إلى أن تشعر بشعور الشخص الآخر

تحت أحسن الظروف، يصعب علينا الوصول إلى تواصل فعال. ووسط الخلاف، عندما تتأجج المشاعر، يميل الناس بشكل خاص إلى إساءة فهم بعضهم البعض. قد استمعت بلا شك إلى حوارات ساخنة حيث لم يكن أطرافها يتحدثون عن نفس الأمر ولكنهم لم يدركوا ذلك؛ أو كانوا متفقين مع بعضهم البعض ولكنهم لم يدركوا أيضاً. مهما يجري بين الناس خلال أي خلاف، قلما يصلون إلى تواصل حقيقي.

إحدى أفضل الطرق للتواصل بمزيد من الفعالية وسط الخلافات ولفض النزاعات هي تطبيق قاعدة كارل روجر "بإمكان كل شخص التحدث عن نفسه فقط *بعدما* يصوغ أفكار الشخص الآخر ومشاعره بدقة، وبما يرضي هذا الشخص".[٥]

أحد "أدلة المحادثة" وضعه يوجين جيندلين وبعض شركائه في أحد المراكز بجنوب شيكاغو يدلنا على كيفية القيام بهذا النوع من الإنصات:

> أنصت وأعد ما قاله الشخص الآخر، خطوة بخطوة، تماماً كما تحدث هذا الشخص في البداية. ولا تدخل إلى ما قال أفكارك وآراءك الخاصة، ولا ترجع إلى الشخص الآخر أموراً لم يلفظ بها... وحتى تظهر أنك تفهم حديثه تمام الفهم، قل جملة أو جملتين تبين المعنى الشخصي الذي أراد الشخص الآخر توضيحه. قد تكون هذه الجملة بلسانك أنت وبكلماتك الخاصة، غالباً، ولكن استخدم كلمات هذا الشخص *للتعبير عن الأشياء الأساسية الحساسة*.[٦]

الهدف من الإنصات هو فهم مضمون أفكار الشخص الآخر أو اقتراحاته، وما يعنيه هذا الحديث له، *والمشاعر* التي يشعر بها إزاءه. مما يعني أن تشعر بشعور الشخص الآخر وأن *تنظر إلى ما قال بوجهة نظره هو*.

وهذا النوع من الإنصات يختلف عن مجرد القدرة على إعادة كلمات الشخص الآخر أو أفكاره. الدكتور ريتشارد كابوت يقول: "لا يمكننا فهم فكرة مضادة *إلا بعد أن نترك أنفسنا تماماً لها فنشعر بقوة جذب إقناعها*، حتى نصل إلى الموضع الذي نرى فيه بالفعل قوة ما تتضمنه من عناصر الحقيقة".[٧] ذلك ما كان يعنيه مارتين بوبر عندما تحدث عن "الشعور بمشاعر الطرف الآخر".

من الصعب أن نفهم وجهة نظر الطرف الآخر ونوجزها أو نجملها بدقة وسط أي خلاف. فالناس عادة ما ينصتون من خلال وجهة نظرهم ويصوغون تلخيصاً صحيحاً بصورة أو بأخرى ولكنه يحرف رسالة الشخص الآخر. مثلاً، في جدال مع ابنتها إيميلي، قالت مارشا كيرشينبوم:

مارشا: كم أشعر بالغضب لأنه كثيراً ما أطلب منك أن تباشري مهامك المنزلية، وتخبرينني أنك لا تستطيعين لأن عليك أن تؤدي واجباتك الدراسية.

إيميلي: *(وهي تحاول إيجاز ما قالته والدتها)*: تريدينني أن أهمل واجباتي الدراسية حتى أقوم بتلك المهام المنزلية.

ما أوجزته إيميلي يبدو في ظاهره صحيحاً ولكنه حرف مضمون حديث والدتها. وهذا الأمر يتضح بشكل خاص لشخص سمع المحادثة جميعها. فلقد كانت مارشا حزينة لأن ابنتها تؤجل كلاً من واجباتها الدراسية ومهامها المنزلية حتى لا يكون ثمة مجال إلا للقيام بإحداهما دون الأخرى. ربما يكون الانعكاس الأكثر دقة:

إيميلي: تشعرين بالغضب لأنك تعتقدين أنني أستخدم واجباتي المنزلية كعذر حتى لا أقوم بمهامي المنزلية.

كما أن إيميلي ليست مضطرة وهي توجز ما قالته والدتها إلى *الاعتقاد* بأنها تستخدم واجباتها الدراسية كعذر. المطلوب منها أن تفهم، وليست مضطرة إلى القبول. لأن الفرصة ستسنح لها قريباً حتى تعبر عن رأيها.

ركز بشكل خاص على انعكاس *المشاعر*. فإنصاتك إلى مشاعر الشخص الآخر ليس كافياً؛ بل يجب أن تفهمها وتقبلها. أحياناً يبدو الحديث اللاذع للشخص الآخر وكأنه محاولة متعمدة لإيذائك. وحينها سوف تندفع إلى رد الهجوم بشي من الغضب. فإذا اخترت أن تقاوم هذا الدافع وتعكس مشاعر الشخص الآخر بشيء من التفاهم، ستندهش لسرعة تبدد مشاعر الشخص الآخر.

ولا تقل للشخص الآخر: "إنني أعرف شعورك"، لأنه على الأرجح لن يصدقك. ولا تطرح أي توضيحات، أو اعتذارات، ولا تدلِ بأية عبارات أخرى في هذا الوقت. مرن نفسك على فهم آراء الشخص الآخر واقتراحاته أو مشاعره -من وجهة نظره هو- وبعدها اعكس له تلك المشاعر والأفكار في عبارة موجزة. التزم بعض الصمت حتى يفكر فيما قلت، ويوضح لك أن ما قلت صحيح في *جوهره*، ويظهر لك وجهة نظره بمزيد من التوضيح أو يصحح بعض الأخطاء التي ربما تواجدت في حديثه أو تعليقك على ما قال. إذا أضاف الشخص الآخر شيئاً إلى ما قال أو صحح ما قلت، أوجز ذلك بما يرضيه. وعندما يشعر الشخص الآخر أنك أنصت له وأوليت له الاهتمام، حينها يكون *لك الحق لتتحدث* بوجهة نظرك وتعبر عن مشاعرك.

## خطوة ٢: عبر عن آرائك واحتياجاتك ومشاعرك

بعد أن أظهرت احترامك للطرف الآخر كشخص وأظهرت له فهمك لمشاعره ووجهة نظره، يحين دورك لتنقل له وجهة نظرك. ثمة ٥ إرشادات تجدي نفعاً في هذه الخطوة من طريقة تسوية الخلافات.

أولاً، اذكر وجهة نظرك *بإيجاز*. لا سيما وسط الخلاف، عادة ما تتواصل بشكل أفضل إذا اقتضبت رسالتك وجعلتها مباشرة.

ثانياً، تجنب الكلمات المثقلة. لأن ذلك سيكون من الصعب وسط الأوقات التي يسودها التوتر. إحدى الشخصيات في روايات فيليب روث قالت بصوت تملؤه الدهشة: "يا إلهي! اللغة الإنجليزية هي صورة من صور التواصل! فالحوار ليس تبادلاً لإطلاق النار تطلق فيه النار على

غيرك ويطلق عليك الغيرا حيث تضطر إلى تنكيس رأسك لتنجو بنفسك وتسعى لقتل الغيرا فالكلمات ليست مجرد قنابل ورصاصات؛ لا، بل هي هبات فيها الكثير من المعاني!".[٨]

ثالثاً، قل ما تعني واعنِ ما تقول. كثيراً ما يحجب المرء معلومات مهمة في الأوقات التي يسودها التوتر. أو يتحدث عن موضوع بينما ينصب اهتمامه الحقيقي على موضوع مختلف تماماً. وفي وقت الخلاف، ينطق الناس بعبارات متطرفة أكثر كثيراً مما يعتقدون في الحقيقة. في حين أن ثمة أوقات يكون من الأفضل فيها إخفاء الحقيقة، غالباً ما يكون من الأفضل أن تقول الحقيقة كما هي بالنسبة لك.

رابعاً، أفصح عن مشاعرك. ربما يكون الشخص الآخر قد اتهمك ظلماً وقد يكون أثار بعض مشاعر الغضب أو الاستياء. أو قد يكون لديك الكثير من المشاعر بشأن الموضوع الذي تناقشه. فمن الصعب أن تعبر بصورة بناءة عن مشاعر الوحشة التي تشعر بها تجاه هذا الشخص الذي أساء إليك، ولكنك تكون بحاجة إلى ذلك إذا كان الخلاف على وشك أن يسوى. ومن الممكن أن تساعدك بعض مهارات الحسم التي تعلمتها من قبل. ربما لا تتمكن من تسوية الجوانب الجوهرية، إلى أن تسوى الجوانب العاطفية. سواء كنت تتحدث مع الشخص الآخر أو تنصت له فإن طريقة تسوية الخلاف هذه تركز أساساً على المشاعر.

أخيراً، ثمة أوقات تكون فيها الخطوة ٣ من خطوات تسوية الخلاف غير ضرورية (التعبير عن الآراء والاحتياجات والمشاعر). فأحياناً يشعر أحد الطرفين بالاستياء أما الآخر فلا. فعندما يفصح من يشعر بالغضب عن مشاعره ويقبلها الشخص الآخر ويتعامل معها باحترام، قد ينتهي الخلاف.

مع أن التغاضي عن الخطوة الثالثة قد يكون ملائماً *أحياناً*، غالباً ما يكون العكس. فالبعض يسيء استخدام هذه الطريقة بأن ينصت إلى الطرف الآخر ويرفض الإفصاح عن مشاعره أو وجهة نظره. وعندما يحدث هذا الأمر مراراً وتكراراً تتبدد العلاقة.

## تنفيذ طريقة تسوية الخلاف

لأن هذه الطريقة تتضمن ثلاث خطوات، يطلق عليها البعض اسم عملية ١-٢-٣:

١. عامل الشخص الآخر باحترام.
٢. أنصت إلى أن تشعر بمشاعر الشخص الآخر وتعكس مضمون حديثه ومشاعره ومغزى حديثه.
٣. عبر عن وجهة نظرك واحتياجاتك ومشاعرك بإيجاز.

ميج، طالبة بإحدى دورات مهارات التواصل التابعة لنا، استخدمت تلك الطريقة في نقاش لها مع خطيبها دون. فهما عادة ما ينخرطان في معارك لفظية بشأن الدين. وذات يوم، عندما أحست ببوادر الخلاف، قررت أن تجرب المهارات التي تعلمتها حديثاً. وبعدها كتبت

الحوار. (لاحظ أنه في التبادلات الأولى القليلة *لم تكن* تستخدم طريقة تسوية الخلاف).

دون: أنت تمكثين لساعات طويلة في دار العبادة الخاصة بك. ألا تفضلين القيام بأي شيء آخر؟

ميج: دار عبادتنا بالفعل عظيمة. أمنحها الكثير لأنها تمنحني الكثير؛ كما أنها تمنحني شعوراً رائعاً.

دون: أذهب إلى دار عبادتنا في أي وقت. ففيها، لست مضطرة إلى فعل الكثير، وفي الوقت نفسه تجنين الكثير والكثير.

ميج: هل يعجبك أي شيء آخر في دار عبادتكم بجانب قلة العمل؟

دون: أليس ذلك كافياً؟ انظري إلى دار عبادتكم؛ مائتا عائلة يتفانون في العمل ولكنكم ما زلتم متأخرين! لن أضيع وقتي أبداً في أمور كهذه. كما أن دار عبادتكم تتطلب كل هذا الجهد وعليه تكونون مرغمين على فعل شيء لا تريدون قضاء وقتكم فيه. (*تحدث طويلاً عن هذا الأمر*)

ميج: دون، يبدو وكأننا مختلفين تماماً. ولقد اشتركت لتوي في دورة تدريبية تصف طريقة فعالة للتعبير عن آرائك وفي الوقت نفسه تنصت حتى تفهم وجهة نظر الشخص الآخر. إليك الطريقة. بينما تتحدث أنصت باهتمام؛ ثم كرر وجهة نظرك. وبهذا تفهم ما قلت تماماً. وبعدها نبدل الأدوار؛ موافق؟

دون: (*ضاحكاً*): تحاولين تهدئتي! حسناً، استمري.

ميج: تعتقد أن وقت الفراغ وقت مهم وتفضل قضاءه في شيء آخر سوى العمل تطوعاً في دار العبادة.

دون: تماماً، لا سيما عندما...

ميج: مهلاً؛ دوري. وأنا أعتقد أنه لو كان المرء مستمتعاً بفعل شيء، حتى وإن كان عملاً تطوعياً، يجب أن يتفرغ له، لا سيما إذا كنت أعتقد أنه خدمة تستحق الجهد وليس مضيعة للوقت.

دون: تفعلين ذلك لأنك راغبة فيه، وليس لأن دار العبادة تفرضه عليك.

ميج: (*تومئ موافقة*)

دون: دار عبادتنا أفضل من داركم لأنك لا تضطرين إلى بذل النقود ولا تكونين مضطلعة بمسئوليات طوال الوقت. كما أن دار عبادتنا أحدثت بعض التغيرات الجيدة قريباً؛ مثلاً، لست مضطرة إلى تناول الأسماك يوم الجمعة بعد الآن.

ميج: تعتقد أن دار عبادتكم أفضل من دار عبادتنا بسبب التغيرات التي تحدثها ولقلة مطالبهم.

دون: (*يومئ موافقاً*)

ميج: أفضل دار عبادتنا بسبب العلاقة القوية التي تربط الأصدقاء الذين يعملون سوياً وخدمات دار العبادة التي دائماً ما تتضمن موسيقى رائعة وحفلات مدعمة.

دون: تحبين الموسيقى والرسائل. أعترف أنهما أفضل في دار عبادتكم عنهما في دار عبادتنا، ولكنني لن أنصت إليها بأي حال من الأحوال.

ميج: يبدو وكأننا سعداء في دور عبادتنا لأننا نرمي إلى أشياء مختلفة.

كان هذا هو تقييم ميج للحوار:

> أشعر بالسعادة لهذا الحوار. فعندما كنا نتحدث عن أشياء مماثلة، دائماً كانت تعتريني مشاعر سيئة. أعتقد أن تلك هي المرة الأولى التي ينصت فيها دون إلى حديثي عندما نكون مختلفين تمام الاختلاف. كما أن تلك الطريقة ساعدتني أنا أيضاً. ولو لم أطبق تلك المهارات، فلا شك كنت سأعظه وأتصرف وكأنني أنا الأكثر أخلاقاً. باستخدام تلك المهارات، تجنبت استخدام عقبات الحوار. ومع أننا تطرقنا إلى هذا الموضوع من قبل، كانت تلك هي المرة الأولى التي أفهم فيها وجهة نظر دون.

عادة ما يعتقد الناس أن المهارات الواردة في هذا الكتاب مهارات مستحدثة. وليست هذه بالحقيقة. فقبل ظهور سقراط استخدم أفراد كانوا يتمتعون بقدرات لا نظير لها في التواصل البشري طرق تواصل مشابهة.

منذ عدة قرون عرف الناس أساسيات تسوية الخلاف ومارسوها. إليك أحد أمثلة تطبيق طريقة تسوية الخلاف خلال فترة عصيبة وخطرة في أحد العصور القديمة.

في نهاية القرن السادس عشر كتب ويليام شكسبير مسرحية يوليوس قيصر والتي جسدت الصراع والتآمر الذي طوق موت قيصر عام ٤٤ قبل الميلاد. كان بروتوس ضمن من اغتالوا قيصر، وبعدها، في خطبة رائعة، أقنع جموع الرومانيين أن ما فعله كان لمصلحتهم وللحفاظ على مجد روما العظيم. وأثار في هذه الجموع كراهية قيصر وهؤلاء الذين بقوا على ولائهم لقيصر، مثل مارك أنتوني.

وبعدها بدقائق، صعد مارك أنتوني لمخاطبة تلك الجموع. وقبل أن يلفظ بكلمة، صرخ أحد المعادين له قائلاً: "خير له ألا يسيء إلى بروتس هنا". وصاح آخر: "كان هذا القيصر طاغية". وقال آخر: "تخلص روما منه نعمة كبيرة".

أدرك مارك أنتوني أنه سيكون محظوظاً إذا تمكن من النجاة هذه الليلة. فهذا الخطاب كان مسألة حياة أو موت. ومعولاً على معرفته بالناس، قام بثلاثة أشياء في تلك الخطبة جعلتها من أعظم الخطب في العالم.

أولاً، عامل تلك الجموع باحترام. خاطبهم قائلاً: "أصدقائي، أبناء روما، أفراد الحاشية، أعيروني آذانكم...".

بعدها، لأنه أنصت بعناية، أظهر فهمه لوجهة النظر الشائعة وقبوله لحق الناس في

وجهات نظرهم. عكس لهم وبإيجاز أجزاء من خطبة بروتس والتي أثرت فيهم كثيراً وفي الوقت نفسه أظهر أنه سمع كلامهم المسيء له. أردف مارك أنتوني: "بروتوس النبيل قد أخبركم أن قيصر كان شديد الطموح. إن كان كذلك، فذلك خطأ جسيم، وقد دفع قيصر ثمنه بشيء من الأسى". وأكمل حديثه على هذا المنوال، موجزاً اهتماماتهم وآراءهم.

وعندما أيقن أن الجموع أدركت أنه، مارك أنتوني، تفهم الموقف من وجهة نظرهم، اتجه رجل السياسة الروماني إلى الخطوة ٣. عبر عن آرائه بكلمات غير مسيئة وقدم بعض الأدلة المهمة. "كان صديقي، عاملني بإخلاص وعدل؛ ولكن بروتوس يقول إنه كان طموحاً وبروتوس رجل جدير بالاحترام. لقد جلب قيصر كثيرا من الأسرى إلى روما، وملأت نقود افتدائهم الخزائن. هل ينم ذلك عن طموح قيصر؟... لقد رآني كل منكم في يوم الليوبيركال وأنا أعرض عليه تاجاً ملكياً ثلاث مرات، ورفضه هو ثلاث مرات. هل كان ذلك طموحاً؟". أظهر مارك أنتوني بعدها وصية قيصر، والتي توضح أن الحاكم المقتول ترك معظم ثروته لشعب روما.

كانت فرص نجاة مارك أنتوني في ذاك اليوم، ١٥ مارس من عام ٤٤ قبل الميلاد، ضئيلة في الواقع. ولكنه نجا باتباعه لطريقة تسوية الخلاف ثلاثية الخطوات. ربما لم يعرف شكسبير هذا الأسلوب باعتباره "طريقة" أو منهجا، ولكنه عرف أن أنتوني في مثل هذا الموقف يجب أن يتعامل مع هذا الجمع ومع أعدائه بشيء من الاحترام، وأن ينصت لهم جيداً وأن يظهر لهم فهمه. وبقيامه بذلك يمكنه أن يبدد غضب الحشود الواقفة أمامه. لو لم يعالج مارك أنتوني عواطف تلك الحشود، لما أبدوا استعدادهم لتقبل الحقائق من وجهة نظره وكما يراها. عندما تأهب الناس عاطفياً، عرض قضيته. وباتباع تلك الخطوات، لم يتمكن مارك أنتوني من النجاة يومها وحسب ولكنه عاش واعتلى عرش روما.[٩]

## أربع طرق لتطبيق طريقة تسوية الخلاف

ثمة أربع طرق لتنفيذ طريقة تسوية الخلافات. أولاً، بإمكان أحد الأطراف استخدام تلك الطريقة حتى وإن لم يكن الشخص الآخر يستخدمها. بإنصاتك إلى ما يقول الآخر مع إبداء احترامك له والتحدث بإيجاز بلهجة غير مثيرة للغضب، يمكنك مساعدته ليهدأ ويشاركك حواراً أكثر فعالية.

عندما تتورط في شجار أو خلاف أو تستشعر بوادر العراك، الوسيلة الثانية لفض العراك هي أن تشرح هذه الطريقة بإيجاز وتطلب من الشخص الآخر أن يشاركك في تجربة تلك الطريقة من طرق التواصل.

بارت، مدرس، كان يتشاجر باستمرار مع أحد طلابه، جيم. بعد أن تعلم طريقة تسوية الخلاف هذه، قرر أن يجربها مع جيم عندما تسنح الفرصة. لم ينتظر طويلاً. إليك تعليق بارت عما حدث:

تعارك جيم مع طفل من أحد الفصول الأخرى. وأثناء العراك، كسرت إحدى المعدات المدرسية. عندما كنت أتحدث أنا وجيم بشأن مثل هذا الأمر من قبل، لم نكن نستطيع التقدم خطوة للأمام. وفي هذه المرة، قررت أن أستخدم هذه الطريقة.

طلبت من جيم أن يسبقني إلى غرفتي إلى أن أذهب بباقي الفصل إلى المكتبة. وعندما ذهبت إلى غرفتي، بدا جيم وكأنه سيفقد صوابه ويثور غضبه كما كان يفعل في الكثير من المرات السابقة. جلست إلى جواره صامتاً لما يقرب من دقيقة وبعدها قلت له "جيم، قبل أن نشرع في الحديث، لنعقد اتفاقاً. ينصت كل منا إلى ما يقول الآخر ويعيد ما قال قبل أن يتحدث. وبينما نتحدث نتحدث بصراحة وببساطة".

توقفت والتزمت الصمت كما فعلت من قبل. وبعدها، قلت له وأنا أنظر إليه "ما رأيك... موافق؟". مددت يدي وكأنني أصافحه. أمسك بيدي وقال "موافق...".

النتائج؟ فهم كل منا الآخر وأعجب به بصورة أفضل بكثير من ذي قبل. وبعد أن عالجنا عواطفنا، اقترحنا طريقة لحل المشكلة نجحت قرابة شهر.

الطريقة الثالثة من طرق تنفيذ طريقة تسوية الخلاف هي أن تطبقها عندما يكون الجو هادئاً آمناً. في اجتماعات العائلة، أو في اجتماع مدرسي، أو اجتماع عمل، بين للآخرين أن الخلاف أمر لا مفر منه في أي جماعة وأن ثمة طريقة للتعامل بنجاح مع الجوانب العاطفية للخلاف حتى يتمكن أطراف الخلاف من مناقشة اختلافاتهم بنفع أكثر وإيجاد حل لمشاكلهم بفعالية أكبر. اشرح الطريقة للآخرين، مثلها ربما، وإذا أمكن قدم لهم مخطوطاً يدوياً يشرح الطريقة. وبعدها عبر عن رغبتك في استخدامها في عائلتك أو مكان عملك في الخلافات القوية. ربما تتعرض لمزيد من المعارضة والرفض أكثر مما تتوقع. إذا حدث ذلك، فربما تكون خمنت ذلك، تجنب الرد على الاعتراضات مباشرة. ولكن، عامل الآخرين باحترام، وأنصت إلى الاعتراضات باهتمام، وأظهر لهم فهمك لما قالوا. وبعدها يمكنك أن تدلي بعبارة موجزة. بعد أن أنصت طويلاً، غالباً ما أقول شيئاً مثل: "لم أكن راضياً عن الطريقة التي كنا نتناول بها خلافاتنا في الفترة الماضية. ولا أعتقد أنها كانت مرضية بالنسبة لكم أيضاً. وأنا أرغب في تجربة هذه الطريقة مرة أو مرتين وأرى ما إذا كانت ستجدي نفعاً. إن لم يكن، فلا مجال للاستمرار فيها. أترغبون في تجربتها...؟".

أخيراً، يمكنك استخدام تلك الطريقة لمساعدة الآخرين على حل خلافاتهم. إذا وافق طرفا الخلاف على استخدام هذه الطريقة الثلاثية، فمهمتك حينها أن تتسم بالحيادية وأن تتأكد أنهم يتبعون طريقة تسوية الخلاف. في المواقف الحساسة ربما يقرر الطرف الثالث أن يعكس حديث كل منهما. وتقل نسبة التحريف أو التشويه عندما يوجز طرف حيادي ما قيل عنها إذا أعاد أحد الأطراف نفس الكلمات التي قالها الطرف الآخر.

والأكثر شيوعاً، مع ذلك، أن يوضح الطرف الثالث الخطوات الثلاث لطريقة تسوية الخلاف وأن يضمن موافقة كافة الأطراف لاستخدام تلك الطريقة. وبعدها ييسر اتباع الطريقة، خاصة بتذكرة الأطراف باتباع هذه الطريقة إذا انحدروا سالكين طريقة أخرى من طرق التواصل. غالباً ما يوجز الطرف الثالث القضايا الكبرى التي أثارها كلا الطرفين.

والدور الذي يقوم به الطرف الثالث هو أن يبقى بمنأى عن الخلاف، وأن يساعد الآخرين على اتباع طريقة يمكنهم من خلالها التواصل مع بعضهم البعض تحت وطأة الضغط. كما يساعدهم على تعلم طريقة تمكنهم من معالجة الخلافات المستقبلية بنجاح دون مساعدة طرف ثالث.

## الإعداد للمواجهة

عالم النفس جورج باتش، الذي أجرى "تدريب القتال المتكافئ" مع الأزواج ورجال الأعمال لما يزيد على عقد كامل، يقول إن الموافقة المتبادلة على الاشتراك في جدال قد ينتج عنها نتائج مثمرة. وفقاً لباتش وهيرب جولدبيرج:

> يبادر الطرف صاحب الشكوى أو المظلمة بتنفيذ القتال المتكافئ. يطلب من الشخص الآخر ("شريك القتال") أن يدخل معه في قتال (جدال) عادل متكافئ. إذا وافق الشخص الآخر، يتم تحديد وقت القتال ومكانه.
>
> وعملية "الالتزام" هذه ضرورية تعويضاً لميل البعض إلى الإسراع بالهجوم ومفاجأة الآخرين. فنتيجة ذلك أن يؤخذ أحد الطرفين على حين غرة، فيعقب ذلك مواجهات مدمرة. وعليه ينفذ "القتال المتكافئ" عادة بموافقة كلا الطرفين ووسط أجواء متفق عليها.[١٠]

عادة ما يقحم الناس أنفسهم بشكل متهور في العديد من الخلافات دون أن يتحروا ما إذا كان الوقت مناسباً لكلا الطرفين، وما إذا كان الشخص الآخر يقبل الجدال أو لا، ودون الاتفاق على الأجواء التي من شأنها أن تجعل الخلاف مؤثراً وفعالاً. وما أن يثور غضبهم، حتى من يحاولون تجنب الخلاف غالباً ما ينغمسون في الشجار دون أن يتفقوا أولاً على الأجواء التي تجعل من خلافهم خلافاً مثمراً.

إليك بعض الأمور الجديرة بالتحقق منها. هل يمتلك كلا الطرفين الطاقة العاطفية الكافية لخوض مثل هذا الخلاف؟ مثلاً، إذا كان أحد أصدقائي يمر بظروف انفصال مؤلمة، فربما أفضل ألا أتناقش معه في أمور كنت لأطرحها وسط ظروف أخرى مختلفة.

من له أن يكون في مسرح الخلاف؟ كقاعدة عامة، هؤلاء الذين يتعلق بهم الخلاف يجب أن يكونوا متواجدين أما من لا يعنيهم الخلاف يجب ألا يتواجدوا في مسرح الخلاف. إذا كنت تتعلم كيفية القتال بفعالية لأول مرة عادة ما يكون من الأيسر أن تفعل ذلك دون أن يلاحظك أحدهم؛ إلا بواسطة طرف ثالث يتفق عليه الطرفان ربما. فأحياناً يتولى الطرف الثالث أحد الجانبين، أو ربما يشعر أحد طرفي الخلاف بالخجل. كما أن سماع مثل هذه الخلافات ليس بالأمر الممتع. لمَ تبتلي الآخرين بخلافات خاصة بك؟ رغم ذلك، من الممكن أن يبالغ المرء في هذا الأمر. ولا يحتاج الخلاف دائماً أن يحل في سرية تامة وكما لو أنه جريمة. وعليه، أيضاً، عندما يسمح الآباء لأبنائهم بسماع بعض جدالاتهم فهم يساعدونهم على تنمية فهم أكثر واقعية للعلاقات البشرية.

ما أفضل الأوقات لتسوية الخلاف؟ هل ثمة وقت لا يشعر فيه كلاكما بالإرهاق، حيث تستغرقون أطول وقت ممكن لتسوية الخلاف، وحيث تسنح لكم الفرصة للمصالحة بعد تسوية الخلاف، وأن تضعوا حلولاً للمشكلة، وتقيموا مدى كفاءة وفعالية الجدال، وما إلى ذلك؟

ما أفضل الأماكن؟ عادة ما ترغب في الابتعاد عن تشتيت الهاتف، والتلفاز، والمذياع، والآخرين. أمر آخر تضعه في اعتبارك هو حيادية المكان؛ هل تتجادلان على أرضك وفي منطقة نفوذك، أم في منطقته، أم في منطقة حيادية لا "تخص" أياً منكما (أو منطقة مشتركة)؟

مع أن هذه الأمور جميعها ربما تكون مهمة للغاية، إلا أن أكثرها أهمية هو تجنب مهاجمة الطرف الآخر هجوماً مباغتاً. فالخلاف الذي يبدأ بموافقة مشتركة ووسط أجواء متفق عليها (بما في ذلك استخدام طريقة تسوية الخلاف) دليل على بداية جيدة.

## تقييم الخلاف

كثير من الفوائد المذكورة سابقاً لا تتحقق أو تتحقق بصورة جزئية وحسب لأن أطراف الخلاف لا يشتركون في خلاف أو جدال مثمر فعال أو لأنهم لا يستغرقون بعض الوقت بعد الخلاف حتى يتعلموا الدروس المكتسبة من خلافهم هذا.

بعد الخلاف من الأفضل أن تتناقش مع الطرف الآخر بشأن الطريقة التي تناقشتم وتجادلتم بها وماذا تعلمت من الخلاف. إن لم يكن ذلك ممكناً، قد ترغب في مناجاة نفسك بشأن هذه الطريقة ونتائج الخلاف. والطريقة المثلى، بالطبع، هي أن تعالج الخلاف مع الطرف الآخر ثم تفكر فيه ملياً من آن لآخر. إليك بعض الأسئلة التي تساعدك على التعلم من خلافاتك مع الآخرين.[11]

- ماذا تعلمت من الخلاف؟
- هل لي أن أتعلم شيئاً معيناً من هذا الخلاف بشأن أمر أو أكثر من الأمور التي تثير غضبي أو تثير غضب الشخص الآخر؟ لا سيما "الحدث المحرض" الذي أثار هذا الخلاف؟
- ما مدى جودة استخدامي (استخدامنا) لطريقة تسوية الخلاف؛ الإعداد، احترام الطرف الآخر، الإنصات، التعبير عن آرائي والتقييم.
- ما مدى تعرضي للإساءة؟
- ما مدى تعرض الطرف الآخر للإساءة؟
- ما مدى قيمة هذا الخلاف بالنسبة لي وللطرف الآخر في التنفيس عن مشاعرنا المكبوتة؟
- ما مدى فائدتها في كشف معلومات جديدة عن حقيقتي وحقيقته وحقيقة موضوع الخلاف؟
- هل غير أحدنا آراءه تغييراً تاماً؟ وإن يكن، فكيف أرى الوضع الجديد الذي وصلنا إليه؟

- ما الذي اكتشفته بشأن أسلوبي أو أسلوب الطرف الآخر في الجدال، أو استراتيجيتنا أو الأدوات التي استخدمناها؟
- هل ازددنا قرباً أم ازدادت الفجوة بيننا بعد هذا الخلاف؟
- ما الذي أرغب في تغييره في المرة التالية التي أتجادل فيها؟
- ما الذي يرغب الطرف الآخر في تغييره في المرة التالية التي يتجادل فيها؟

## نتائج مرجوة من تنفيذ طريقة تسوية الخلاف

إحدى أكثر نتائج تنفيذ طريقة تسوية الخلاف تأثيراً هي تأثيرها على الجانب العاطفي للحوار. فهذه الطريقة تشجع على التعبير الصادق الصريح عن المشاعر من قبل أحد الأطراف كل مرة. فعندما يعبر أحد الطرفين عن مشاعره ويسمعها الطرف الآخر ويتقبلها عادة ما تكون مشاعر عابرة عارضة. كما أن هذه الطريقة تمكن الطرفين من التخلص من مشاعرهم المتأججة بأسرع وقت فيمكنهم حينها مناقشة خلافاتهم بصورة أكثر فعالية.

نتيجة أخرى من نتائج هذه الطريقة بالنسبة لي هي أنني ربما يزيد فهمي للأمور وربما يتغير شخصي. فأولاً وأخيراً، أنا لا أعرف الحقيقة كاملة. فعندما أنصت إلى الشخص الآخر باهتمام شديد فأقتنع ببعض أسبابه، ربما أعتنق بعض الأفكار والسبل الجديدة أو أدمج جزءاً من أسلوبه مع أسلوبي. أيضاً، عندما يتحداني أحدهم في جدال متكافئ، أكتشف ما هو متأصل تماماً في أسلوب حياتي. ومن ثم، في الوقت الذي أكتشف فيه رؤىً جديدة، أقوي تلك الأشياء التي تستحق أن تبقى جوهرية في حياتي والقيم التي أحيا بها.

نتيجة أخرى ممكنة من نتائج طريقة تسوية الخلاف هي احتمالية تغير الشخص الآخر. وكما قال كارل روجرز: "إذا استطعت أن أنصت إلى ما قاله لي، وإذا فهمت وجهة نظره، وإذا عرفت ما الذي يعنيه هذا الأمر بالنسبة له، وإذا استطعت فهم الناحية العاطفية لهذا الأمر، أتمكن حينها من إطلاق قوى مغيرة مؤثرة بداخله."[١٢] لذلك، أيضاً، فالطريقة الماهرة التي أعبر بها عن وجهة نظري تزيد من احتمالية تغير الشخص الآخر. ومع ذلك، *فإن الهدف من وراء هذه الطريقة هو تواصل فعال وسط أوقات يسودها التوتر. ومن الضروري أن ندرك أن الطرف الآخر لن يغير من معتقداته وسلوكياته تغيراً جوهرياً في كثير من الأحيان.*

نتيجة أخرى من النتائج التي تتكرر مع هذا الأسلوب لتسوية الخلاف هي أن كلا الطرفين قد يبديان استعدادهما للاشتراك في إيجاد حل إبداعي للجوانب الجوهرية من موضوع الخلاف. فهذه العملية ثلاثية الخطوات، كما تذكر، صممت لمعالجة الجوانب العاطفية من الخلاف، وليست الجوانب الجوهرية. بمجرد أن تتبدد العواطف، من الممكن أن نجد حلاً للجوانب الجوهرية عن طريق عملية حل المشاكل المشتركة الموضحة في الفصل التالي.

طريقة تسوية الخلاف هذه من الممكن أن تجدي نفعاً أيضاً في معالجة الخلافات الخاصة بالقيم معالجة بناءة. وبعض أكثر الخلافات ضرراً هي التي تتعلق بالقيم. عندما يتمسك كل من طرفي الحوار بقيم مختلفة في بداية الحوار، ليس من المعتاد أن تتحد وجهة نظرهما في نهاية الحوار. فعندما تستخدم طريقة تسوية الخلاف هذه في تسوية خلافات القيم، فالهدف منها أن يفهم كلا الطرفين بعضهما البعض بصورة أفضل، ربما يؤثران على بعضهما البعض إلى حد ما، وأن *يقبلا اختلافهما* في المواضيع الباقية التي لم تحل. وتلك الطريقة تمكن أطراف مثل هذه الخلافات أن يتواصلوا وجهاً لوجه حتى يقبلوا حق كل منهم في الاختلاف. وقد يبقى الناس على خلاف بشأن بعض الأمور ويتفقون في أمور أخرى. والحوار الذي أجري بين ميج ودون يوضح هذا النوع من النتائج.

أخيراً، التعامل مع الخلاف بهذه الطريقة من شأنه أن يعمق الصداقات ويثريها. عادة ما تتداعى العلاقات لأن أطرافها لا يعرفون كيف يعالجون *الاختلافات* فيما بينهم. وإذا تغاضيت عن تلك الاختلافات، فأنت تذعن لعلاقة سطحية غير حقيقية. كما أن التشاحن بسبب تلك الاختلافات باستخدام طرق غير ملائمة يخلق الحزن كما يضاعف الخلافات ويزيد منها حتى تسيطر على العلاقة دون داع. وعند استخدام طريقة تسوية الخلاف تلك، تلتقي حقيقة كل طرف وشخصه مع حقيقة الطرف الآخر وشخصه بشيء من الاهتمام. وعليه، يتقابل كل شخص مع الآخر في داخله وأعماقه، وبعد التغلب على ما بينهما من خلاف عادة ما يغمرهما شعور عميق بالتناغم والصداقة الحميمة.

وهذا النوع من التناغم مع الطرف الآخر من الخلاف لا يحدث بين الجيران، أو الأصدقاء، أو الأزواج، أو الآباء والأبناء، أو رفاق العمل وحسب، إنما من الممكن أن نجده عندما يكون ثمة كراهية قومية أو دينية أو عنصرية. التقى كارل روجرز بمجموعة من خمسة بروتستانتيين وأربعة كاثوليك خلال فترة الصراع والإرهاب في أيرلندا الشمالية. قتلت أخت واحد منهم في انفجار. وشخص آخر اختبأ تحت فراشه بينما كان منزله تحت القصف. وشخص ثالث هوجم أولاده بوحشية على يد أحد الجنود البريطانيين. تقابل هؤلاء الأشخاص في عطلة مشاركة نظمتها قيادة ماهرة. وفي نهاية العطلة "لم تقل كراهية القرون التي كانت بينهم وحسب ولكنها تغيرت بشدة" وقويت الصداقات فيما بينهم مما أزال خلافاتهم الأيديولوجية."[١٣]

أحد الأساتذة في جامعة بوستون أراد أن "يوضح أنه من الممكن لمجموعة من الأشخاص تملؤهم العداوة وتحيط بهم الاختلافات أن يتعلموا كيفية التواصل مع بعضهم البعض كأناس وأن يعملوا سوياً في حل مشكلاتهم".[١٤] وبالتنسيق مع محطة التلفاز الخاصة بجامعة بوستون WBZ، جمع ما بين مجموعة من السود والبيض لمواجهة مسجلة استمرت لأكثر من اثنتي عشرة ساعة. أديرت تلك الجلسة بواسطة قواد مجموعات محترفين. بدأت المجموعة بساعات من الهجمات والردود المضادة. ذكرت مجلة نيوزويك التغير الذي حدث نتيجة استخدام

المشاركين لبعض خطوات وعناصر طريقة تسوية الخلاف:

> إحدى السيدات السود وهي مدرسة تحدثت بنغمة جديدة تماماً عندما كشفت، وعلى نحو مفاجئ، بتوضيح مسهب ومؤثر عن الشعور الذي تشعر به لكونها سوداء. والسيدة [لويز داي] هيكس ( متحدثة مناصرة بمدارس "الجوار")، التي اتهمها السود بأنها مناصرة للعنصرية، أجابتهم متعاطفة. قالت لهم: "لم أكن أفهم من قبل. لم يخبرني أحدهم يوماً". ثم أسقطت قناعها الدفاعي وأوضحت لهم آسفة كم من المحزن أن ينظر لها هي باعتبارها مناصرة للعنصرية. وفي نهاية حديثها الصادق، قالت لها سيدة أخرى سوداء: "كنت رمزاً لكل ما كرهت. ولكن الآن ولأول مرة أراكِ كإنسانة؛ كما أنني أود أن أراكِ ثانية يا لويز". ...تلك السيدة السوداء التي تصادمت مع السيدة هيكس أكثر من أي شخص آخر تغير شعورها تماماً حتى إنها حاولت أن تقول مزحة. "الليلة... أود أن أعلن لكم عن ارتباطي بلويز داي هيكس".[١٥]

عندما يستخدم الناس طريقة تسوية الخلاف بمهارة، عادة ما تكون النتائج إيجابية؛ كثيراً ما تكون إيجابية للغاية. ولكن، لا يمكننا توقع الخلاف، وليس ثمة طريقة مضمونة للتواصل البشري.

# الخلاصة

أثناء الخلاف، ركز أولاً على المشاعر. وإحدى الطرق للقيام بذلك بفعالية هي أن تتبع طريقة تسوية الخلاف:

- عامل الشخص الآخر باحترام.
- أنصت وأعد ما يرضي الشخص الآخر.
- اذكر وجهة نظرك بإيجاز.

يمكنك أن تستخدم تلك الطريقة بمفردك أو بالاتفاق مع الطرف الآخر، أو من الممكن أن يتوسط بينكما طرف ثالث. الإعداد للجدال أمر مهم وهو يتضمن الموافقة المتبادلة على الاشتراك في النقاش أو الجدال وكذلك على الاتفاق على أجوائه. وبعد انتهاء الخلاف سيساعدك تقييم الخلاف على التعلم من الخلاف وكذلك كيف تتجادل بصورة أكثر فعالية في المرة المقبلة. ونتيجة لاستخدام تلك الطريقة، تخرج المشاعر وتتبدد بمنتهى السرعة، وقد يتغير أحد الطرفين أو كلاهما، ويتمكن الكثير من التعبير عن أنفسهم في الأمور الخاصة بالقيم و"يقبلون الاختلاف"، كما أن الروابط العاطفية بين الناس تقوى وتقوى. فعادة ما تظهر أفضل العلاقات في الوجه الآخر من الخلاف.

## الفصل الرابع عشر

# حل المشكلات المشترك: التماس أفضل الحلول

طريقة حل المشكلات تسمح بـ "فك ارتباط مزدوج". وهي لا تقتضي تغيراً مباشراً من وجهة نظر لأخرى، بل تسمح بفترة "حيادية" يبصر فيها كلا الطرفين الحقائق، ومن ثم، يقبل كل منهما التفكير في وجهات نظر بديلة.[1]

– ويليام ريدين،

استشاري إدارة

## ثلاثة أنواع للخلاف

بشكل أساسي، هناك ثلاثة أنواع للخلاف. أحدها هو *خلاف العواطف*. في أي علاقة مهمة، بسبب أن الناس بشر والاختلافات أمر حتمي، سوف تنشأ المشاعر القوية المتضادة. يمكن تسوية هذا الخلاف عادة باستخدام طريقة تسوية الخلاف المفصلة في الفصل السابق. ثم هناك *خلاف القيم*. نادراً ما يكون هناك حل لمثل هذا الخلاف لأنه لا يتضمن شيئاً ملموساً أو مادياً بالنسبة للشخص الذي يزعج نفسه. رغم ذلك، قد يساعد استخدام طريقة تسوية الخلاف الأشخاص ذوي المعتقدات المتضادة على فهم الآخر بشكل أفضل، ويساعدهم على اكتساب تسامح أكثر بالنسبة لموقف كل منهم، ويؤثر أحياناً في توجهاتهم وأفعالهم.

والنوع الثالث من الخلاف، *خلاف الحاجات*، يمثل موضوع هذا الفصل. بعد أن تم تصنيف مشاكل القيم وتسوية الأجزاء العاطفية، غالباً يتبقى تهدئة بعض الأمور المستقلة.

إليك بعض الأمثلة على خلافات الحاجات الموجودة في حياتي مؤخراً:

| حاجاتي | حاجات الآخر |
|---|---|
| أن يكون لدي وسيلة نقل للقيام بالتسوق الضروري الليلة. | أن يكون لديه وسيلة نقل لموعد مهم. |
| أن يكون هاتف المنزل "متاحاً" من أجل مكالمة بعيدة متوقعة. | أن يتحدث مع الأصدقاء عن مشكلة مشتركة. |
| أن يتم الانتهاء من مشاريع كتابة مهمة. | أن يكون متواجداً مع أطفاله الصغار بسبب مشاكل مع جليسة الأطفال. |
| أن تكون أرضيات مركز المؤتمرات الخاص بنا جيدة المظهر. | أن يتجنب الألم الذي يسببه استخدام آلة كبيرة. |

كل مشكلة من هذه المشكلات تم حلها بطريقة تسمح بتلبية احتياجات كلا الطرفين. قبل اختبار طريقة حل المشكلة التعاونية التي استخدمتها لحل هذه المشاكل الشخصية، دعنا نراجع بعض الخيارات الأخرى التي يتم استخدامها بشكل واسع.

## بدائل طريقة حل المشكلة المشترك

هناك أربعة بدائل مشهورة كثيراً لأسلوب حل المشكلة المشترك: الإنكار، والتجنب، والإذعان، والسيطرة. يمكن استخدام كل منها بشكل مناسب في أوقات معينة. رغم ذلك، يؤدي الاستخدام المتكرر لهذه الخيارات إلى عواقب سلبية متوقعة.

## الإنكار

عادة ما يتخوف البعض من الخلافات فيفضلون إنكار وجود مشاكل معينة في حياتهم. لا يفعل هؤلاء أي شيء حيال هذه المشاكل سوى التغاضي عنها وإنكارها، بمعنى، أنهم يستثنونها من إدراكهم الواعي. وعليه يقصد بمنع الخلاف "التظاهر" أمام نفسك والآخرين أن كل شيء على ما يرام. ففي كل عصر يخدع الناس أنفسهم ويتوهمون، هاتفين، "'السلام السلام' حيث لا يوجد السلام"[٢].

عندما ينكر المرء باستمرار وجود المشاكل، يجعل نفسه بلا داعٍ معرضاً للخطر في عالم تحفه المخاطر. فهذا الإنكار المتكرر كثيراً ما يؤدي إلى أمراض جسدية نفسية وغيرها من الاضطرابات النفسية.

## التجنب

يدرك البعض خلافاته مع الآخرين وتعارض مطالبه مع مطالبهم، ولكنهم ببساطة يفعلون كل ما في وسعهم لتجنب مواجهة هذه الخلافات. فهم ينسحبون من المواقف إذا شب الخلاف، أو يتسترون على المشكلة، فيتصرفون كما لو أن المشكلة غير موجودة. كثير من الأزواج يبنون واجهات سلمية زائفة حول زواج مزقته الخلافات وأفسدته.

*المغفرة السابقة لأوانها* من الممكن أن تكون إحدى طرق تجنب الخلاف حسنة النية إلا أنها طريقة مدمرة. فهذه المغفرة هي محاولة لإصلاح علاقة بين طرفين دون معالجة مشاعر الغضب والألم وغيرها من أوجه العلاقة المتضاربة. مرة أخرى، تكبح المشاعر فتتضاعف وتصل إلى درجة عدم التحكم فيها.

فتجنب المشكلات المتكرر ينتج عنه تلاشي الحضور تماماً. والتناقض الذي يتسم به تجنب المشاكل هو أنه عادة ما يستخدم للحفاظ على علاقة سليمة. إلا أن تجنب المشاكل يقوض العلاقات وتسفر عنه حالة من الجمود. عادة ما يصبح الانسحاب هروباً مستمراً من الفرص السانحة. وكذلك، تجنب المشكلات المستمر يؤدي حتماً إلى إنكار وجودها وكل نتائج ذلك السلبية.

## الإذعان

عندما يصطدم الكثيرون بمطالب الآخرين المتضاربة مع مطالبهم عادة ما يذعنون لهم. يستسلمون قبل الجولة الأولى. يسيرون في الحياة دون تلبية مطالبهم. بعض الآباء يستخدمون أسلوباً "متساهلاً" وهم يربون أبناءهم. في الواقع ربما يأخذ هذا الأسلوب صورة الإذعان لمطالب الطفل، ورغباته وما يريد بصرف النظر عن مطالبهم الشرعية، التي لا تلبى.

وعندما يعتاد أحد الأشخاص الإذعان لغيره يكون ثمة "سيل من الاستياء" تجاه هذا الشخص. قال أحد الأطباء النفسيين متحدثاً إلى مجموعة من الآباء عن مخاطر التساهل مع الأبناء، "إذا أردتم أن تكرهوا أبناءكم، فما عليكم سوى تلبية رغباتهم دائماً، تلك وصفة أكيدة".

الاستخدام المتكرر لأي من البدائل الثلاثة المذكورة، أو الجمع بينها، يتصاعد إلى أن يصل إلى سلوك خاضع. فالآثار السلبية للخضوع التي ذكرناها في صفحة ١٣٠-١٣١ تنطبق على الاستخدام المتكرر لإنكار الخلافات وتجاهلها أو الإذعان للآخرين.

## السيطرة

إحدى الطرق الأخرى لحل المشاكل هي السيطرة؛ فرض الحل الذي يرمي إليه أحد الأطراف على الطرف الآخر. والشخص صاحب القرار يأتي بحلول صممت لتلبي احتياجاته. ولقد وجدنا أن مثل هذه الحلول قلما تلبي احتياجات الشخص المسيطر، كما هي الحال مع غيرها من الحلول. فهذا الشخص ربما يصل إلى ما يريد، أو يحقق نتائج معينة إلا أن العلاقة بينه وبين الطرف الآخر تتأذى دون أي داع. أما احتياجات الطرف الآخر فإما أنها لا تطرح على الإطلاق وإما أنها لا تفهم بالدقة المطلوبة أو تلبى تماماً كما يرغب الشخص.

حسبما تتخيلون، يعتمد الأشخاص العدوانيون على السيطرة والتحكم في الآخرين أثناء تعارض الاحتياجات. ولكن ما أدهشني، مع ذلك، هو عدد الأشخاص الخاضعين بطبعهم والذين، عندما يكونون في موضع سلطة، يفرضون حلولهم على الآخرين وقت تعارض الاحتياجات. كثيراً ما يحدث هذا الأمر في القضايا التي تخص البالغين مع الصغار. دائماً ما يفترض الكبار أنهم على صواب لأنهم يتمتعون بخبرة أكبر ومعرفة أكثر من الأطفال. لذلك تجدهم يستبعدون الحلول المشتركة. قال أحد المدرسين الذين يتسمون بكامل الخضوع، مثلاً، فيما يتعلق بالطلاب: "ما كنت أريده بالفعل من الطرف الآخر هو أن يقبل بالحل الذي قدمته. فبدلاً من أن أرغب بصدق في إيجاد حل للمشكلة، أردته أن يذعن لي. وأقول إنني لست عدوانياً!". وأثناء تدريسي للآلاف ممن يتواجدون في مواضع سلطة (آباء، ومديرين، ومدرسين، وما إلى ذلك)، اكتشفت أن الكثير من الأشخاص الذين لا يتسمون بكامل الحسم يذعنون لغيرهم عندما يفتقرون إلى "موضع السلطة"، ولكنهم يفرضون سيطرتهم عندما يجدون أنفسهم في موضع يعليهم شأناً عن الآخرين. ثمة كثير من التفسيرات الممكنة لمثل هذه الظاهرة. وأنا أعتقد أن أحد عوامل تلك الظاهرة هو أن الأشخاص قلما يجربون بدائل للإذعان والسيطرة. لذلك، عندما يصبح هؤلاء الأشخاص في موضع سلطة، يتصرفون بالطريقة التي تشكلت خلال سنواتهم التشكيلية ومن خبرتهم العملية. فالتفكير في حلول "جيدة" وفرضها على الآخرين يبدو وكأنه ما يرمي إليه الآباء والمدرسون والمديرون في نظر الكثيرين.

ثمة عواقب سلبية كثيرة تنتج عن الاعتماد الشديد على فرض الحلول على الآخرين وقت تعارض المطالب والاحتياجات. إحدى تلك العواقب، مرة أخرى، أن هناك وابلاً من الاستياء. ولكن هذه المرة تجاه الشخص الذي يفرض الحل. وبالإضافة إلى الاستياء العادي الذي يشعر به الناس عندما يشعرون بتحكم الآخرين فيهم، قد يوقظ فرض الحلول مشاعر غضب قديمة لم تعالج منذ أن فرض هؤلاء الأشخاص المسيطرون رغباتهم من قبل. حينها، لن يضطر الشخص المسيطر إلى التعامل مع الاستياء من سلوكه الحالي وحسب، بل مع مشاعر

الغضب والاستياء المتراكمة لأعوام. وعندما يفرض الشخص سيطرته باستمرار، غالباً ما تكون النتائج السلبية مؤثرة للغاية. يلجأ من يتعرضون للسيطرة إلى التخريب، أو السطو، أو الإضراب عن العمل، أو المقاومة السلبية، أو البعد العاطفي، أو غيرها من صور الانتقام.

عندما تفرض الحلول يجب أن تراقب بحزم. في النهاية، إذا لم تلبَّ احتياجات الطرف الآخر، و/أو إذا لم يشترك بالفعل في عملية صنع القرار، على الأرجح لن يكون متحفزاً تماماً لتنفيذ الحلول ونجاحها. وعليه، ليس من الصعب فقط تسوية بعض القضايا، ولكن حتى بعد تسويتها ربما لا تبقى منتهية لو لم يبذل صاحب الحلول كامل طاقته واهتمامه لمراقبة تنفيذها.

إن الأسلوب التحكمي لتسوية المطالب المتعارضة، عندما يستخدم باستمرار، قد يلحق بالغ الضرر بالشخص (الأشخاص) الآخر (الآخرين) في العلاقة. يقول إريك فروم، وهو طبيب نفسي مشهور:

> بقدر ما تحاول سلطة المجتمع والآباء تحطيم إرادة [الطفل]، وعفويته واستقلاله، يقاتل الطفل، لكونه لم يولد ليقهر، ضد السيطرة والسلطة المتجسدة في والديه؛ وهو يحارب في سبيل الحرية، ليس فقط للتحرر من ضغوط الآخرين ولكن في سبيل حريته ليكون شخصه، شخصاً له مكانته، لا كآلة متحركة. بالنسبة لبعض الأطفال تكون معركة الحرية تلك أكثر نجاحاً منها عند آخرين، مع أنه لم ينجح نجاحاً كاملاً سوى القليل. إن المخاوف التي خلفتها هزيمة الطفل في حربه ضد السلطة المستبدة هي أصل كل مرض نفسي.[٣]

درس كلارك موستاكاس، طبيب نفسي في معهد ميريل بالمر، العزلة في الأطفال واكتشف أن هذه العزلة قد ترجع إلى حد كبير إلى الطريقة التي يسيطر بها الآباء على أبنائهم "من خلال الصوت العالي، والأوامر، ومن خلال الكلمات المسيطرة المعسولة". يقول موستاكاس، "ما أذهلني... هو أنه على الرغم من هذه الأدلة جميعها... يستمر الأشخاص المسيطرون في فرض معاييرهم وقيمهم على الآخرين...".[٤]

يعد كل من الإذعان والسيطرة سياسات فوز/خسارة؛ يفوز أحد الطرفين ويخسر الآخر. كما أن تجاهل المشكلة وتجنبها أيضاً من سياسات فوز/خسارة: بسبب الافتقار إلى الإدراك وبسبب الانسحاب يخسر أحد الطرفين؛ لا تلبى احتياجاته. وعندما ينظر المرء إلى علاقة معينة على أنها تابعة من التوابع، ربما يكون من الصواب أن نقول إن الاستخدام المتكرر لأي من هذه الطرق الأربع من طرق التعامل مع الخلاف قد يطلق عليه طريقة خسارة/خسارة. يخسر كلا الطرفين شيئاً وتتدهور العلاقة نفسها.

## الحل الوسط: سألبي احتياجاتك إلى حد ما

يعرف قاموسي كلمة حل وسط بأنها "اتفاق يتم بتنازل متبادل". والحل الوسط يأخذ في الاعتبار مطالب كلا الطرفين ومخاوفهما. ثمة أوقات يكون فيها الحل الوسط مهماً لتسوية

الخلافات الشخصية. هنري كلاي، رجل الدولة الأمريكي الذي قاد اتفاقية ميسوري خلال مجلس النواب، قال بأن التسوية أو الحل الوسط هو الرابط الذي يربط الاتحاد:

كل التشريعات... مبنية على مبدأ التنازل المتبادل... وليقل من سما بنفسه فوق البشرية، فوق ضعفها، فوق سقمها، فوق رغباتها، فوق فقرها، إن شاء، "لن أقبل بحل وسط أبداً"؛ ولكن لا بد لأي شخص لم يسمُ فوق عيوب طبيعتنا البشرية ألا يزدري الحل الوسط".[٥]

في عالم تعارض المطالب والرغبات والقيم تلعب التسوية أو الحل الوسط دوره. ولكن الحل الوسط، مع ذلك، من الممكن أن ينتج عنه آثار غير مرغوب فيها إذا استخدم باستمرار وعلى النحو الملائم، كما توضح قصة قرار أحد الملوك القدامى.

في القرن التاسع قبل الميلاد، كان من إحدى أهم مهام الملوك أن يعملوا كقضاة يفصلون في الخلافات الشخصية. وفي أحد الأيام، جاءت امرأتان إلى أحد الملوك وكلتاهما تدعي أنها هي أم طفل كان معهما:

قالت السيدة الأولى: "سيدي، أنا وتلك المرأة نقطن في نفس المنزل، ولقد وضعت طفلاً وكانت هي معي. وبعد ثلاثة أيام من مولد ابني، أنجبت طفلاً هي الأخرى... ولم يكن ثمة أحد معنا في المنزل... وخلال الليل مات طفلها لأنها نامت عليه. ثم نهضت في منتصف الليل وأخذت طفلي من جواري بينما أنا مستغرقة في النوم، ووضعت طفلي إلى جوارها ووضعت طفلها إلى جواري. وعندما استيقظت في الصباح لأرضع طفلي، انتابني الذعر، فلقد وجدته ميتاً؛ ولكن عندما استطعت أن أراه عن قرب في ضوء النهار، لم يكن طفلي الذي أنجبت".

قالت المرأة الثانية: "هذا الطفل طفلي أنا. أما الذي مات فهو طفلك أنت". ولكن المرأة الأولى كانت تقول في الوقت نفسه: "من مات هو طفلك أنت، أما هذا فهو طفلي أنا!". وهكذا، تشاحنت المرأتان أمام الملك.

فكر الملك ملياً... ثم قال "أحضروا لي سيفاً". أتوا له بالسيف وأعطى الملك أوامره: "شجوا هذا الطفل نصفين واعطوا لكل واحدة منهما نصفاً".

في هذا الوقت صرخت أم الطفل والتي انفطر قلبها على صغيرها: "سيدي، أعطِ لها الطفل لكن لا تقتله!"، وقالت الأخرى: "لا بل اقتلوه، لن تأخذه أي منا". حينها قال الملك: "أعطوا المرأة الأولى الطفل ولا تقتلوه، فتلك هي أمه".[٦]

في هذا الموقف، الحل الوسط الذي قبلته إحدى السيدتين كان يعني موت الطفل بكل ما تحمل الكلمة من معنى. والاستخدام المتكرر للحلول الوسطى قد يكون مميتاً بطرق أخرى أقل وضوحاً. في العديد من الزيجات ترتبط شخصيات مختلفة تماماً مع بعضها البعض. وعندما يختلفون، ربما يسوون مشاكلهم بإيجاد حل وُسط. وخلال عشرين عاماً من زواجهم، متى

كان ثمة خلاف، ينتهي كل منهم إلى حل أقل مما ينشدونه حقاً. فهذا الحل الوسط يجلب لهم سلاماً داخلياً مؤقتاً ولكنه خالٍ من المتعة أو السعادة. وبعد سنوات من الحلول الوسطى المداهنة، ينتهي الزواج بإحدى صورتي الانفصال؛ الانفصال القانوني أو العاطفي.

تلك هي الحال مع المنظمات، فالاستخدام الزائد للحلول الوسطى يغتال الإبداع، ويخنق الأفراد، ويشنق الأرباح. في كتابه Up the Organization، يقول روبرت تاونسيند، أحد كبار رجال الأعمال:

> عادة ما يكون الحل الوسط حلاً سيئاً. فيجب أن يكون الملاذ الأخير. إذا تعرض قسمان أو إدارتان لمشكلة معينة ولم يتمكنا من إيجاد حل لها ثم آلت تلك المشكلة إليك، فأنصت إلى كل منهما ثم... اختر أياً منهما. فذلك يلقي على أكتاف الفائز مسئولية أكبر لنجاح الحل. مرن الأفراد التابعين لك على تجنب الحلول الوسطى.[٧]

لأن كل طرف عند الوصول إلى حل وسط ينتهي إلى شيء أقل من رغباته ومطالبه الحقيقية، فأنا أطلق على هذه الطريقة نصف خاسر/نصف خاسر. فكل طرف يتنازل عن شيء حتى ينهي الخلاف أو يجد حلاً للمشكلة.

## التماس "أفضل الحلول" خلال حل المشكلات المشترك

عند حل المشاكل بطريقة مشتركة، بمجرد أن يكتشف الأطراف تعارض مطالبهم، يجتمعون سوياً للتوصل إلى حل يقبله كلا الطرفين. وتلك الطريقة تقتضي تعريف المشكلة مرة أخرى، واكتشاف البدائل الجديدة، والتركيز على الاهتمامات المترابطة والمشتركة بينهما. وفي هذه العملية، لا يذعن أحد الطرفين إلى الطرف الآخر أو يسيطر عليه. ولأن كلا الطرفين لا يخسران، لا يتنازل أيهما ولا ينسحبان ولأن كلا الطرفين (كافة الأطراف) يعود عليهما النفع. عادة ما تسمى تلك الطريقة من طرق معالجة المطالب المتعارضة طريقة فوز/فوز. عندما يكون من الممكن تطبيق هذه الطريقة -وكثيراً ما يكون- تكون هي أفضل الطرق لتسوية تعارض المطالب بين الناس.

أوضحت ماري باركر فوليت هذا الأسلوب المشترك لحل المشاكل عندما كتبت عن شخصين أثناء تواجدهما في غرفة صغيرة سيئة التهوية في معمل بجامعة. أراد أحدهما فتح النافذة، وأراد الآخر إغلاقها. بدلاً من التركيز على الحلول (فتح النافذة أو إغلاقها) ركزا على مطالبهما وسويا المشكلة بالوصول إلى بديل آخر؛ فتح نافذة بالغرفة المجاورة. وفر هذا الحل الهواء النقي للشخص الذي أراده، وفي الوقت نفسه منع الرياح الشمالية من أن تهب تجاه الشخص الذي رفض التواجد أمام تيار الهواء.[٨]

بعد تدريب الآلاف -مديرين، ومدرسين، وآباء، ومختصين في الرعاية الصحية، وموظفي مبيعات، ومعالجين، ورجال دين، وغيرهم- يعتقد العاملون معنا أن كثيراً من الناس تنتابهم الدهشة عندما يكتشفون أن ثمة طريقة فوز/فوز كفيلة بالفعل أن تجد حلاً للكثير من المشاكل الشائكة التي تواجههم. فلقد أخبرنا الكثيرون عن مدى سعادتهم ورضاهم للتخلص من طرق تسوية الخلافات الأخرى كفائز/خاسر أو نصف خاسر/ نصف خاسر أو خاسر/خاسر التي أقحموا فيها لسنوات وسنوات.

بالطبع، كثيرون هم من لا يثقون أن طرق فوز/فوز هذه من الممكن أن تنجح في "عالمنا الحقيقي". وعندما أذكر قصة ماري باركر فوليت الخاصة بفتح نافذة في غرفة مجاورة، كثيراً ما يقول لي أحد المشاركين في التدريب "نعم، ولكن ربما لم يكن ثمة نافذة في الغرفة المجاورة".[٩] في هذه الحالة، سوف يتوصل المبدعون في حل المشاكل إلى خيار آخر يرضي الطرفين. مثلاً، أحد أصدقائي الذي مر بموقف مشابه ولكن لم يكن ثمة نافذة في الغرفة المجاورة استطاع أن يتوصل إلى حلول عديدة للمشكلة وكانت مرضية للطرفين. كان من بين هذه الحلول تغيير الأماكن، و فتح أعلى النافذة بدلاً من أسفلها، والبحث عن مكان آخر في المعمل ليدرسوا فيه. ولقد اندهشت من كم الخلافات الحقيقية الصعبة التي واجهتها في حياتي واستطعت أن أجد لها حلاً بهذه الطريقة. غير أن تلك الطريقة ليست ترياقاً لكافة مشاكل الحياة. فثمة أوقات لا تنجح فيها تلك الطريقة أو يكون ثمة طرق أنسب منها. مع ذلك، وجدنا أن هذه الطريقة تنجح مع نسبة عالية جداً من المشاكل العادية والشائعة بين الناس.

## ست خطوات لطريقة الحل المشترك

أحد أعظم الفلاسفة الأمريكيين، جون ديوي، أوضح أن الفلسفة يجب أن تتوقف عن كونها "طريقة للتعامل مع مشكلات الفلاسفة" وأن تصبح بدلاً من ذلك طريقة، ابتكرها الفلاسفة، للتعامل مع المشكلات التي تواجه العوام.[١٠] ربما كان "أهم ما ميز جون ديوي" هو إصراره على ابتكار "قواعد منطقية... تعرف في العالم أجمع" تساعد الناس على إيجاد حل لمشاكلهم بالطريقة التي يحققون بها نتائج أفضل ويتفادون ما هو أسوأ.[١١] وهذه "القواعد المنطقية" التي نادى بها ديوي تشكل منهجاً لحل المشاكل الشخصية، ومشاكل العمل، وتسوية الخلافات الاجتماعية، وللتأمل والتفكير في الموضوعات العلمية وغيرها.[١٢] عالم النفس توماس جوردون كتب بصورة فعالة عن تطبيق هذا المنهج أو تلك العملية في حل المشكلات الشخصية بعد أن يكتشف الناس من خلال استخدامهم لمهارات الحسم والإنصات أن ثمة مطالب واحتياجات متعارضة.[١٣]

إليك الخطوات الست لهذه الطريقة:

١. حدد المشكلة وفقاً *للمطالب* لا الحلول.[١٤]
٢. *فكروا* سوياً في الحلول الممكنة.
٣. *اختر* الحل (الحلول) الأفضل في تلبية احتياجات الطرفين وتحقق من *العواقب الممكنة*.
٤. *خطط* من سيفعل ماذا، وأين، ومتى.
٥. نفذ الخطة.
٦. قيم عملية حل المشكلة، وفي موعد لاحق، مدى نجاح الحل.

الحل المشترك للمشكلات يقتضي استخدام مهارات الإنصات، ومهارات الحسم، وطريقة تسوية الخلاف. كما أنك بحاجة إلى فهم طريقة الحلول المشتركة هذه؛ وهي سهلة للغاية لأنها عبارة عن ترتيب منطقي. كما أنك ستحتاج إلى تجنب العيوب الشائعة لاستخدام هذه الطريقة. لننظر إلى الطريقة خطوة بخطوة.

## خطوة١: حدد المشكلة وفقاً للمطالب، لا الحلول

معظمنا يسلم تماماً بأن التحديد الدقيق للمشكلة يجب أن يسبق الخطوات الأخرى لحل المشكلة. ولكن، مع تقلبات الحياة، وضغط الوقت، والضغط العاطفي الذي تسببه المشكلة، والجهد الفكري الذي نحتاجه أحياناً لتحديد المشكلة بوضوح، ينتهي الكثيرون إلى تعريف المشكلة تعريفاً غير دقيق. وتعريف المشكلة أو تحديدها تحديداً عشوائياً من شأنه أن يقوض من طريقة الحل المشترك برمتها. فمن الضروري أن نصل إلى عبارة واضحة محددة وموجزة لنصف بها المشكلة.

وحتى نصل إلى نتيجة فوز/فوز، يجب أن نحدد المشكلة من ناحية المطالب؛ لا الحلول.[١٥] وهذا الأمر مهم جداً بالنسبة لطريقة الحل المشترك حتى إنني أرغب في تحديد ما الذي أعنيه بهذا التمييز، وما أهميته، وكيف يمكن تحقيقه.

أولاً، *ما* معنى تحديد المشكلة من ناحية المطالب؟ يفكر الناس معظم الوقت في مشكلاتهم من ناحية الحلول المتعارضة. خمس عضوات في جماعة دينية يقطنَّ جميعاً في نفس المنزل، ويتقاسمن نفس السيارة. كان لكل منهن دورها في شئون المجتمع وعليه كن يشتركن دائماً في اجتماعات مسائية. وكما تتخيلون، نشب الخلاف بينهن حول استخدام السيارة. عندما حاولت فيرونيكا تحديد المشكلة قالت: "يجب أن أذهب بالسيارة لأحضر اجتماع مجلس إدارة المدرسة في الثامنة مساءً" (كان الاجتماع سينعقد في الناحية الشرقية للبلدة). وقالت كاثرين "ولكنني بحاجة إلى السيارة حتى أذهب لاجتماع اللجنة الاجتماعية في الثامنة". (كان هذا الاجتماع سينعقد على بعد عشرة أميال غرب البلدة). كما يفعل الناس عادة، حددت هاتان السيدتان الدءوبتان مشكلتهما من ناحية الحلول المتعارضة: "يجب أن أذهب بالسيارة الليلة"، "ولكنني أريدها الليلة لأذهب إلى الجانب الآخر من البلدة في الوقت نفسه". عندما تتحدد

المشكلة بهذه الطريقة -وفقاً للحلول- تتلاشى نتيجة فوز/فوز. إما أن تأخذ إحدى السيدتين السيارة وإما أن تأخذها الأخرى. تفوز إحداهما وتخسر الأخرى.

ولقد طلبت منهما تحديد المشكلة وفقاً للمطالب.

قالت كل منهما: "أنا بحاجة إلى السيارة الليلة". ما فعلوه ببساطة هو أنهما أعادتا تحديد المشكلة وفقاً لحلول مفروضة سلفاً.

وحتى أصل إلى الحاجة أو الطلب الكامن وراء حلولهما المقترحة سألتهما: "لماذا تحتاجان السيارة؟".

قالت فيرونيكا: "أنا بحاجة إلى أن أذهب إلى الاجتماع الليلة وأن أعود مرة أخرى".

وقالت كاثرين: "وأنا أحتاج إلى ما يقلني إلى اجتماع اللجنة الاجتماعية الليلة".

*احتاجت* كلتا السيدتين إلى ما *يقلهما*. وكان استخدام سيارة الجماعة *أحد الحلول الممكنة* لمطالبهما. بمجرد أن حددتا المشكلة وفقاً لمطالبهما وليس وفقاً للحلول، ظهرت أمامهما مجموعة من الحلول الأخرى. ولقد أجهدت تلك المشكلة هاتين السيدتين لما يقرب من عام. ولكن بمجرد أن حددتا هذه المشكلة من ناحية احتياجهما إلى ما يقلهما، استطاعتا أن تجدا حلاً لها في دقائق. وبعدها بستة أشهر تلقيت منهما جواباً بأن الحل الذي توصلنا إليه ما زال ناجحاً، وأن "أسلوب المطالب" جعل العلاقات الشخصية في جماعتهما الدينية أكثر فعالية.

أتتذكر الرجلين المتواجدين في غرفة المعمل سيئة التهوية؟ تقريباً بدأ هذان الرجلان حل مشكلتهما وفقاً للحلول لا المطالب. أراد أحدهما فتح النافذة، وأراد الآخر إغلاقها. وإذا سأل الشخص الأول: "ما الذي تريده من فتح النافذة؟"، فقد تكون إجابته على شكل تعبير عن حاجته "لأتمتع بمزيد من الهواء النقي". وإذا سأل الآخر: "ما حاجتك في إغلاق النافذة؟"، فسيجيب قطعاً موضحاً احتياجاته. "أريد تجنب تيارات الهواء القوية لأنني أعاني من البرد". فعندما نعيد تحديد المشكلة -عندما تحدد وفقاً للمطالب- يمكننا اكتشاف خيارات أخرى ترضي كافة الأطراف، مثل فتح إحدى النوافذ بغرفة مجاورة. *وحتى نكتشف مطالب الآخرين، نحاول أن نكتشف لماذا أراد الشخص الآخر هذا الحل الذي طرحه في البداية. وبمجرد أن نفهم المزايا أو الفوائد التي يمنحها هذا الحل له، نكون قد اكتشفنا "حاجته" أو مطلبه.*

*لماذا* نزعج أنفسنا ونحدد مشاكلنا وفقاً للمطالب لا الحلول؟ السبب، وقد أوضحناه سابقاً، هو أن تحديد المشاكل وفقاً للحلول يؤدي حتماً إلى نتائج فوز/خسارة.

يقول روس ستاجنر إن الخلاف هو "موقف ينشد فيه شخصان أو أكثر أهدافاً معينة ينظرون لها على أنها أهداف يمكن تحقيقها من قبل أحد الأطراف *وليس كليهما*".[١٦] كلمة *ينظرون لها* هي أهم كلمة في هذه الجملة. إذا تحولت طريقة رؤيتهم إلى المشكلة منذ البداية من اتجاه فوز/خسارة إلى اتجاه فوز/فوز، فسوف تزداد فرص الوصول إلى نتيجة مرضية لكلا الطرفين بشكل هائل. فالنظر إلى طبيعة المشكلة نظرة خاطئة ومحدودة يقوض معظم محاولات حل المشكلة.

إعادة تحديد المشكلة وفقاً للمطالب تؤدي إلى إيجاد حل آخر للمشكلة يلبي به كلا الطرفين (كافة الأطراف) احتياجاتهم.

كيف نشرع في تحديد مشاكلنا وفقاً لمطالبنا؟

أحياناً يتضح أمامنا أن ثمة تعارضاً في الاهتمامات. بالنسبة للسيدتين المتواجدتين في الجماعة الدينية، كانت الخطوط العريضة للمشكلة واضحة. كان المطلوب منهما إعادة تحديد المشكلة وفقاً لمطالبهما. لو لم يكن ثمة طرف ثالث معهما، ربما اضطرتا إلى أن تنصت كل منهما للأخرى باهتمام وأن يتحدثن بحسم حتى تفهم كل منهما احتياجات الأخرى. أحد السبل للقيام بذلك هو التمييز بين *الوسائل والغايات*. ما الغاية التي من أجلها كانت فيرونيكا ستستخدم الوسيلة التي اختارتها (استخدام سيارة الجماعة)؟ صديق لي يستخدم الصيغة التالية لتحديد مطالبه "إنني بحاجة إلى... [ذكر الهدف، وليس الحل]". ولقد اكتشف أن لهذه الصيغة جدوى عند التصرف بحسم مع غيره. بينما ينصت للشخص الآخر يبحث عن نفس المعلومة: "أنت بحاجة إلى... [بعد الإنصات باهتمام -التعبير عن هدف الشخص الآخر- وليس الحل الذي ربما يكون اقترحه]".

التوتر المصاحب للخلاف أو حتى الخلاف المتوقع يجعل من المحتمل أن يخفي الناس مطالبهم دون أن يدركوا وراء لغة يسودها مزيد من الغموض أكثر من المعتاد. وعليه، أيضاً، تحت وطأة الضغط، غالباً ما تضعف قدرة الناس على الإنصات بصورة كبيرة. ومن ثم، قد يستغرق الأمر وقتاً طويلاً حتى نحدد المشكلة وفقاً للمطالب؛ حتى وإن اتضحت جوانب الخلاف المهمة منذ البداية.

ومع ذلك، كثيراً ما يضمر تعارض المطالب ولا يكون واضحاً. قد لا يكون أحد الطرفين أو كلاهما مدركاً لمطالب الشخص الآخر واحتياجاته منذ بداية الحوار. أما الشخص الذي يدرك احتياجاته فربما يتصرف بحسم ويجد نفسه "أمام حائط سد" لأن الشخص الآخر له مطالب واحتياجات بنفس قوة مطالبه. في هذه الحالة يتجه من يتسم بالحسم إلى استخدام مهارات تسوية الخلاف (عندما تسيطر العواطف على الشخص الآخر) ثم يتجه بعدها إلى إيجاد حل مشترك للمشكلة. ولأن معرفة الطبيعة الحقيقية لاحتياجات الشخص الآخر أمر غاية في الأهمية، ولأن الشخص الآخر ربما لا يحدد مطالبه بوضوح، قد يستغرق الأمر بعض الوقت حتى تفهم المشكلة وتحددها وفقاً للمطالب.

أحياناً ربما ينصت أحدنا إلى شخص آخر يفصح له عن أحلامه وفجأة يكتشف أمراً، لا يعلمه الآخرون، يتعارض مع مطالبه واحتياجاته. حينها لا بد وأن يعكس من ينصت احتياجات الشخص الآخر بوضوح، ويعبر عن مطالبه بحسم، وبعدها، بمجرد أن يجدا حلاً يرضي كلا الطرفين، من الممكن أن يتبعا ذلك ببقية خطوات طريقة حل المشكلات. ومع ذلك من الصعب أن ينصت المرء بعناية وتعاطف مع الشخص الآخر، وأن يظهر حسمه باحترام وصراحة، وأن يعبر عن احتياجات كل طرف بموضوعية؛ لا سيما إذا كان هذا الشخص تحت وطأة الضغط الخاص بالمشكلة.

مثلاً، كانت إحدى الأمهات تنصت إلى ابنتها ذات الأعوام السبعة عشر، جوان، وهي تخبرها عن مدى سعادتها لأنها سوف تتخرج في المدرسة الثانوية في يناير (قبل بقية زملائها بنصف عام). شعرت الابنة بالارتياح لأنها نفذت كل متطلبات مدرستها كما أنها تشعر بالفخر لأنها حصلت على وظيفة لفترة ما قبل الجامعة.

والدة جوان، والتي تدرس مهارات التواصل، استطاعت أن تنصت بفهم شديد لوصفها لإنجازاتها وآمالها المستقبلية.

ثم ذكرت جوان بعد ذلك خططها لزيارة أريزونا (من منزلها في نيويورك) لزيارة زميلين لها ثم سفرها إلى سان دييجو لزيارة زميل ثالث. تعارضت تلك الخطة وقيم والدتها فتحولت والدتها عن الإنصات لها بعناية وفهم وبدأت في وضع عقبات للحوار.

بعدها، عندما أدركت الأم ما حدث، فتحت هذا الحديث مرة أخرى وأجبرت نفسها على الإنصات بتفهم. وبعدها تحدثت بحسم عن مخاوفها وشرعت الأم وابنتها في إيجاد حل مشترك يرضي الطرفين.

يقول لنا المشاركون في دوراتنا التدريبية إن أصعب شيء في إيجاد مثل هذه الحلول المشتركة هو أنهم كثيراً ما يكونون غير مدركين لاحتياجهم لتلك المهارة في بداية الحوار لأنهم يكونون غير مدركين لحاجة الشخص الآخر. كما أن مناقشة هذا الطلب أو تلك الحاجة ثم تبديل الطرق (مثلاً، من الحسم) يستنفد الجهد والوقت عند تعلم مهارات التواصل لأول مرة. ولكن، مع الممارسة يصبح هذا الأمر أسهل وأسرع بعض الشيء.

تحديد المشكلة وفقاً للمطالب، وهو الخطوة الأولى من خطوات طريقة الحل المشترك، غالباً ما يستغرق نصف الوقت الذي تتطلبه العملية بأسرها. ومرة أخرى، تتطلب هذه الخطوة *التعبير عن المطالب بحسم، والإنصات بتأمل حتى تفهم مطالب الشخص الآخر*، ثم التعبير عن مطالبكما سوياً في جملة واحدة توجز المشكلة. باستثناء المشكلات البسيطة للغاية أو المعقدة للغاية، أتوقع أن تستغرق هذه الخطوة ٥-٢٠ دقيقة. وهي خطوة تستحق هذا الوقت. وكما أوضحت إحدى المقولات القديمة "المشكلة المحددة بوضوح هي مشكلة نصف محلولة".

## خطوة ٢: فكروا سوياً في الحلول الممكنة

بمجرد أن تحدد المشكلة كما ينبغي، يبدأ البحث عن الحلول الممكنة. عادة ما أستخدم طريقة العصف الذهني. يعرف *العصف الذهني* بأنه توليد أفكار للحلول وتسجيلها بشكل سريع دون توضيح تلك الأفكار ودون تقييم مزاياها. كثير من المشكلات التي بدت في ظاهرها صعبة تم إيجاد حلول لها وبصورة بناءة باستخدام هذه الطريقة.

*وفي هذه الطريقة نبحث عن الكم لا الكيف*. والمتمرسون في هذه الطريقة يدركون أن معظم الأفكار التي توصلوا إليها سوف تستبعد في مراحل تالية من العملية. ولكن ذلك لا يقلقهم، فهم يبحثون عن أكبر كم من الأفكار في تلك المرحلة.

ثمة إرشادات أساسية لطريقة العصف الذهني هذه والتي، إذا اتبعت، ينتج عنها جلسات أكثر إثماراً. ولقد صممت تلك الإرشادات لتأمين جو يوجه فيه تيار قوي من طاقة التفكير الإبداعية نحو الوصول إلى حلول ممكنة في وقت قصير (عادة أقل من خمس دقائق). والانحراف عن أي من تلك الإرشادات غالباً ما يبطئ من جريان الأفكار ويقلل من إبداع الجماعة. إليك كافة الإرشادات المهمة:

١. *لا تقيم الأفكار.* فالتقييم يعوق الإبداع. ومن شأنه أن يجعل المرء أكثر دفاعية فيفضل الإبقاء على أفكاره. لا مجال هنا للتقييم النقدي:

العصف الذهني......... لا تقل "لا".
العصف الذهني......... لا تقل "لن ينجح ذلك أبداً".
العصف الذهني......... لا تقل "كم هي فكرة خرقاء".
العصف الذهني......... لا تقل "ستكلفنا الكثير".
العصف الذهني......... لا تقل "جربناها من قبل".
العصف الذهني......... لا تقل "يا لها من فكرة رائعة".

فيما بعد ستجد الفرصة لتحدد أي الحلول ستناسبك أكثر من غيرها. ولكن الآن تشبث بقاعدة "لا تقيم"، حتى وإن كان ثمة تقييمات "إيجابية".

٢. *لا توضح الأفكار أو تلتمس توضيحها.* فالتعبيرات التوضيحية تعرقل التدفق السريع الخلاق للحلول الممكنة. عندما يشرع الناس في توضيح ما يقصدونه في منتصف تلك العملية ("سبب رغبتي في وضع الإعلانات على الباب...") أو عندما يسألهم الآخرون عن مقصدهم، يتباطأ سريان أفكارهم.

٣. *جرب الأفكار الخرقاء.* الأفكار الغريبة قد تبدو غير منطقية ولكنها قد تكون سبيلاً إلى، كبداية، حل يطبق في النهاية. أخبرني أحدهم أن بعض مديري أحد المطارات الكبرى كانوا يقومون بالعصف الذهني بشأن إزالة الثلج من الممرات. اقترح أحد المشاركين وضع ضفدع ضخم في برج المراقبة ليدفع الثلج بعيداً بلسانه الكبير. وبمرور الوقت أعيدت صياغة هذه الفكرة وأصبحت هي الحل الذي اختاروه أخيراً؛ مدفع دوار يطلق تيار هواء شديداً.

بعيداً عن الفائدة العرضية للأفكار الخرقاء الساذجة، عادة ما تعمل هذه الأفكار كعوامل استرخاء لطرفي الحوار أو للمجموعة، وعليه قد تعزز من الإبداع.

٤. *أضف إلى أفكار الآخرين.* تدفق الأفكار يولد الكثير من الأفكار غير المكتملة. وبعض أفضل الحلول تأتي من الإضافة إلى الأفكار المطروحة أو تجميعها أو تجاوزها. قام زوجان شابان بالعصف الذهني من أجل طرق لاستكمال ما ينقصهم وما يحتاجون إليه في رحلاتهم. قال الزوج "شراء شاحنة"، وتعقيباً على هذه الفكرة قالت زوجته: "تأجير سيارة رحلات لأسبوعين كل عام".

٥. *سجل كل فكرة* (أو اسأل الطرف الآخر إذا كان يريد تسجيلها). تأكد أن كل فكرة تم تسجيلها ببضع كلمات من أهم الكلمات التي قالها المتحدث إن أمكن. ويجب ألا يعطى من

يسجل لنفسه الحق في تحرير الأفكار أو مراجعتها أو تقييمها؛ عليه فقط تسجيل الأفكار. وعند ممارسة تلك الطريقة وسط مجموعة عادة ما يكون من الأفضل أن يتولى شخصان أو أكثر مهمة تسجيل الأفكار وأن يسجلوها على ورق صحف موضوع على حامل.

٦. *تجنب إلحاق أسماء الأشخاص بالأفكار التي يقترحونها ولا تحاول تدوين أفكار كل شخص على حدة.* عادة ما يسجل المدرسون أفكارهم في عمود ويسجلون أفكار التلاميذ في عمود آخر. وكثير من الآباء يرتكبون الخطأ نفسه دون تفكير. فالهدف من وراء هذه الطريقة هو أن يأتي الطرفان أو المجموعة بأسرها بأفضل ما يستطيعون من أفكار. تسهم كافة الأطراف في الجو الذي يعزز الإبداع، فكل طرف يقترح أفكاراً تستثير أفكار الآخرين؛ وهي حقيقة، حتى وإن قدم أحدهم فقط الحل الذي تم تطبيقه، فهو جهد جماعي. كما أن التركيز على صاحب الفكرة تفكير غير لائق.

أوضحت نتائج البحث أنه من الضروري ألا يأتي الأطراف إلى مثل تلك الجلسات معتقدين أن ثمة حلاً واحداً وحسب يناسب المشكلة أو الخلاف.[١٧] *فثبات الحل* هو السبب وراء إخفاق الكثير من محاولات تسوية المشاكل وإيجاد حل لها. بمجرد أن تبدأ في استخدام تلك الطريقة بانتظام، ستندهش لكم الحلول "الممتازة" التي تلائم أصعب المشكلات.

## خطوة ٣: اختر الحل (أو مجموعة الحلول) الذي يرضي كافة الأطراف

إذا كان التوضيح أمراً ضرورياً بالنسبة لبعض الحلول التي ظهرت في عملية العصف الذهني، ها قد أتى وقته. ويجب أن يكون التوضيح موجزاً بقدر الإمكان. وقاعدة "عدم التقييم" تنطبق على فترة التوضيح كما تنطبق على العصف الذهني. وإذا لم يكن ثم ضرورة للتوضيح، فابدأ خطوة اختيار الحل.

الإرشادات التالية أثبت جدواها في تقدير أي من الحلول المقترحة أو أي جمع من الحلول سيتم اختياره:

١. *اسأل الطرف الآخر أياً من الأفكار المقترحة تفضل لتكون حلاً للمشكلة.* ولا تزل الأفكار فكرة بفكرة. لأن ذلك سيستغرق وقتاً لا داع له ومن شأنه أن يقلل من يقظة المشاركين وفعاليتهم في حل المشكلة.

٢. حدد *أي الخيارات يبدو أفضلها بالنسبة لك.* وتأكد أنه يلبي احتياجاتك.

٣. *انظر أي الخيارات تتفق مع بعضها.*

٤. *شاركا في اختيار بديل أو أكثر.* عادة، إذا تم تحديد المطالب بصورة جيدة منذ البداية، فسوف يختار الطرفان عديداً من الحلول البديلة المتشابهة.

تأكد أن الحل الذي توصلت إليه يلبي حاجة الشخص الآخر. من الأفضل لك وله أن يوافق كلاكما على الحل الذي اخترتماه. فإذا أشبع هذا الحل احتياجات الشخص الآخر، فسيكون

أكثر تحفزاً لتنفيذه. وكما قال أحدهم بشيء من الحكمة: "يفعل المرء ما يفعل لمصلحته، لا من أجل الآخرين".

*الإجماع* هو إحدى طرق صنع القرار الأكثر ملاءمة بالنسبة لطريقة الحل المشترك. والإجماع معناه أن نجد "معنىً للاجتماع"، استعداداً لقبول قرار الجماعة. يقول كل من رينسيس وجين ليكيرت:

> عملية الوصول إلى إجماع هي تبادل صريح للأفكار يستمر حتى التوصل إلى اتفاق. تكفل هذه العملية سماع اهتمامات كل طرف وفهمها كما تضمن وجود محاولة صادقة لوضعهم في الاعتبار عند التماس القرار النهائي وصياغته. وقد لا يعكس هذا القرار النهائي الرغبات الحقيقية لكل طرف، ولكن حيث إنه لا ينتهك احتياجات أي منهم، من الممكن أن يتفق عليه كافة الأطراف.[١٨]*

عندما يشترك طرفان في طريقة الحل المشترك، قد نضفي على حديثنا الرسمية إذا قلنا إنهما وصلا إلى قرارهما بالإجماع. غير أن روح الإجماع تتخلل هذه الطريقة الجماعية المشتركة متى استخدمت. أصوات الغالبية، والإجراءات البرلمانية، والالتزام بقوانين البرلمان؛ لا يدخل هؤلاء ضمن طريقة الحل المشترك. (استطلاعات الرأي العام قد تساعد في معرفة الشعور بروح الجماعة؛ ولكنها ليست ملزمة وغير ضرورية في كثير من الأوقات).

بمجرد أن يختار كلا الطرفين الحل الذي يلبي احتياجاتهما، من الضروري أن يحاولا توقع التوابع الممكنة لهذا الحل أو تلك الحلول. والحلول التي تبدو في ظاهرها مرضية عادة ما تخفي وراءها نتائج غير متوقعة. في حين أنه من المحال توقع النتائج جميعها تماماً، إلا أن المتمرسين في حل المشكلات لا يتغاضون عن هذه الخطوة المهمة.

## خطوة ٤: حدد المهام ومن سيقوم بها، والمكان والزمان

أحياناً يشعر الناس بمنتهى السعادة لأنهم استطاعوا التوصل إلى قرار يلبي الاحتياجات المتعارضة لكافة الأطراف حتى إنهم يحتفلون قبل أوان الاحتفال بدلاً من تحديد أهم عناصر طريقة تنفيذ الحل المتفق عليه. ومع ذلك، ليس الحل بأفضل من تنفيذه. فالأطراف المعنية بحاجة إلى تحديد من سيقوم بالمهام، ومتى وأين. أحياناً يكون تحديد الكيفية –الطرق المستخدمة– أمراً مهماً أيضاً. ومن الضروري أيضاً أن يخصص الأطراف أوقاتاً يجتمعون فيها لمراقبة كيفية تنفيذ الحل ومدى نجاحه.

---

*في عملية حل المشكلات التي تتضمن شخصين وحسب، أثبتت لي التجربة أن كلا الطرفين عادة ما يسعد بالحل الذي توصلا إليه سوياً. ولكن، أحياناً في المجموعات (ومن آن لآخر عندما تتضمن العملية شخصين وحسب) نجد أن الحل المتفق عليه قد لا -يعكس الرغبات الحقيقية لكل طرف-. وقد تسأل، "ما الفرق إذاً بينه وبين الحل الوسط؟" ينفذ الحل الوسط من خلال "تنازل متبادل". أما الإجماع فهو عملية يتحقق فيها -اتحاد الجماعة-: -اتفاق عام-. ثمة حد فاصل بسيط بين الحل الوسط والإجماع لكنه مهم ويستحق طرحاً أكثر من الممكن في هذا الفصل. أحد أهم الاختلافات بين الأمرين اختلاف عاطفي: عادة ما يفضل الناس الإجماع عن الحل الوسط. وكذلك، عادة ما يكون ثمة اختلاف عقلي. فالإجماع من شأنه أن يخلق علاقات أكثر قرباً من العلاقات التي يشكلها الحل الوسط.

الكثير من الناس ينسون كثيراً. وآخرون لا يتمتعون بحدة الذاكرة. لذا، غالباً ما يكون من الأفضل أن يدون الأطراف الاتفاق الذي توصلوا إليه، بما ذلك التفاصيل التي توضح المهام ومن يقوم بها ووقت تنفيذها. ولا يقصد بهذه الاتفاقية المكتوبة أكثر من التذكرة. البعض يفضل تسجيل المشكلة، والأفكار التي طرحت، والحل، وقرار التنفيذ في صفحة واحدة. في إحدى الأسر التي أعرفها، يكتب الأطراف التاريخ على الورق ويوقعون عليه ويحفظون كافة الاتفاقات في حافظة ويضعونها في درج معين. فهم يستمتعون بقراءة اتفاقات مرت عليها أعوام بنفس قدر تمتع البعض بالنظر إلى صور التقطت في مناسبات وأحداث عديدة في تاريخ الأسرة.

## خطوة ٥: نفذ الخطة

حتى هذه النقطة في عملية الحل المشترك كنا نفكر ونتحدث. والآن، حان وقت *الفعل*. كان ثمة اتفاق بشأن المهام ومن يقوم بها ووقت القيام بها. والآن هو وقت تنفيذ هذا الاتفاق.

غالباً ما تكون الخطوات الأولى الأربع ضمن مناقشة تحدث في فترة زمنية واحدة. وعندما تتم المناقشة عادة ما يفترق الأطراف وينفذون المهام المطلوبة منهم في خطوات التنفيذ المتفق عليها. ولتثبت حسن نيتك، حري بك أن تستكمل خطوات التنفيذ تلك وفقاً لجدول. وإذا شارك الطرف الآخر مشاركة كاملة في عملية حل المشكلة، وإذا أشبع الحل احتياجاته، ثمة احتمال كبير أنه، هو أيضاً، سينفذ الجزء المطلوب منه في الاتفاق.

ولكن، ما الناس سوى بشر وأحياناً لا يوفون باتفاقات أبرمت بإخلاص وصدق شديدين. وفي مثل تلك المواقف قد يكون توجيه رسالة حسم ثم التزام الصمت الانعكاسي أمراً ملائماً.

وبينما تشترك أنت والطرف الآخر في إجراء طريقة الحل المشترك هذه، تخط الخطوة الخامسة (التنفيذ) وانتقل مباشرة إلى الخطوة السادسة. تنفيذ الخطة أمر غاية في الأهمية، ولكن لا تبدأ تلك الخطوة إلا بعد أن تكمل أنت والطرف الآخر هذه المناقشة.

## خطوة ٦: قيم عملية الحل المشترك، وفي موعد لاحق، قيم مدى نجاح الحل

بعد جلسة حل المشكلة أود أن أقضي بضع دقائق في مناقشة كيفية سير العملية. تتضمن أنواع الأشياء التي ناقشناها بعضاً من الموضوعات التالية:

- كيف يشعر كل منا بوجه عام حيال العملية التي قمنا بها للتو.
- ما أكثر شيء أعجب كل منا في العملية.
- ما أقل شيء أعجب كل منا في العملية.
- شيء ما قد أزعجني.
- شيء ما قد أزعج الشخص الآخر.
- شيء ما أتمنى لو أني لم أقم به أو أقوله.
- شيء ما تمنى الشخص الآخر لو لم يفعله أو يقله.

- ما يمكن لكل منا أن يقوم به بشكل أفضل في المرة القادمة.

قبيل نهاية جلسة حل المشكلة أتأكد دائماً أننا خصصنا وقتاً لمعرفة مدى نجاح الحل. بعض من خطط الفعل لا تصمد أمام اختبار الزمن؛ سواء بشكل كلي أو جزئي. إذا لم تنجح خطة الفعل، يجب تصحيحها، أو يجب وضع خطة جديدة. إذا نجحت بشكل جيد، فلمَ لا نحتفل بالعبور من مشكلة صعبة بنجاح؟

## ما ينقله أسلوب حل المشكلة هذا

أشار مستشار صديق يسمى بيتر لاوسن إلى أن كل خطوة من أسلوب حل المشكلة المشترك تقدم رسالة مؤكدة مهمة قد يتم توصيلها على مستوى الوعي أو اللاوعي. خلال سنوات قد أضفت بعض أفكاري إلى أفكاره. هذه هي الرسالة التي وجدتها في كل خطوة من خطوات عملية حل المشكلة:

| الخطوة | الرسالة |
|---|---|
| ١. حدد المشكلة وفقاً للمطالب. | إن احتياجاتك مهمة بالنسبة لي؛ أنت مهم بالنسبة لي. أنا مهم بدرجة كافية لأعبر عن احتياجاتي ويتم الإنصات لها. يمكننا حقاً أن نفهم بعضنا. |
| ٢. فكرا سوياً في الحلول الممكنة. | أنا أقدر تفكيرك الإبداعي وتفكيري، وأعتقد أننا معاً يمكننا أن نكون أكثر إبداعاً في التعامل مع مشكلتنا المشتركة. |
| ٣. اختر الحل (أو مجموعة الحلول) الذي يرضي كافة الأطراف؛ وتحقق من العواقب التالية لها. | أرغب في أن يتم الإيفاء باحتياجاتك، وأرغب في الإيفاء باحتياجاتي، ولن أقبل أن ينكر أي منا تميزنا. |
| ٤. حدد المهام ومن سيقوم بها والمكان والزمان. | يرغب كل منا في اتخاذ قرار مشترك وخطط مشتركة لمساعدة كل منا في الإيفاء باحتياجاتنا. |
| ٥. نفذ الخطة. | يمتلك كل منا القوة اللازمة لتغيير سلوكياتنا بشكل يمكن أن يدعم حياتنا ويحسن علاقتنا. ويتم التعبير عن التزام كل منا نحو الآخر بالأفعال إضافة إلى الكلمات. |
| ٦. قيم العملية... | يرغب كل منا في التحسين المستمر لطريقة حل المشكلة التي تنشأ بيننا. بالصدق والاهتمام سوف نناقش مشاعرنا نحو هذا التفاعل. |
| وقيم الحل | نحن لسنا ملزمين بأي حل، أو سياسة، أو برنامج بعينه. إذا لم يكن قرارنا جيداً بالنسبة لنا كما كنا نأمل، فلدينا القوة لتعديله؛ للأفضل.[١٢] |

# تنفيذ الحل المشترك

## قبل وبعد

سونجي وزوجها، وودي، أثيرت بينها اختلافات عديدة بشأن موضوع واحد في حياتهما. سونجي عازفة كمان بأوركسترا ولا بد وأن تتدرب على الأقل ساعة يومياً. وخلال هذه الفترة، عادة ما يشغل زوجها الاستريو ويجعل صوته عالياً. فيشتت الجهاز تركيز سونجي ويوتر أعصابها. سونجي وصفت سلوكها قبل -وبعد- تعلم مهارات الحل المشترك.

كانت استجابتي المعتادة لما يفعله هي أن أقول له: "هلا تطفئ هذا الجهاز اللعين!" أو "لم تعد تراعي مشاعر الآخرين!".

وذات يوم قررت أن أستجيب لتصرفه هذا برسالة حسم. فقلت له: "وودي، عندما ترفع صوت هذا الجهاز في الوقت الذي أتدرب فيه، أشعر بكامل الغضب لأن تركيزي يتأثر ويتشتت".

وبعد انتهاج الإنصات الانعكاسي (حيث اكتشفت الكثير من الأمور الأخرى) عرفت أن زوجي أيضاً يعاني من مشكلة. فلم يكن يحب أن ينصت إلي وأنا أعزف الأجزاء الصعبة في مقطوعة موسيقية. لذا كان يحاول تفادي مثل هذه الأصوات وأنا أتدرب.

وانتهينا من خلال العصف الذهني إلى العديد من الحلول البديلة، كان من بينها:

أن أتدرب مباشرة بعد العودة من المدرسة قبل عودته.

أن نركب مضاداً للصوت في الحجرة التي أتدرب فيها.

أن أتدرب في فترة راحتي بالمدرسة (سونجي مدرسة بمدرسة عامة).

أن نبتاع سماعة رأس لجهاز زوجي.

وغيرها.

من بين الاثني عشر حلاً التي توصلنا إليها، أحد عشر لم تكن مجدية لأي منا. ابتعنا سماعة رأس وأصبح بإمكان وودي أن يرفع الصوت كما يشاء دون أن يزعجني أنا أو جيراننا.

بالطبع، لم يمر الموقف بمثل هذه البساطة الواضحة في هذا النص. تخللت بعض العقبات حديثنا وكان إنصاتي بحاجة إلى بعض التحسن. ولكن بالاستخدام المتكرر لمهارات دورات تحسين التواصل بات كل منا مدركاً للآخر على المستوى العاطفي واستطعنا تلبية احتياجات بعضنا البعض بشكل أفضل. ولقد تحسنت علاقتنا وشعر كل منا بمزيد من الرضا.

# توسط طرف ثالث

من الممكن لشخص يتمتع بقدرات لحل المشاكل بصورة مشتركة أن يعمل كوسيط بين أشخاص آخرين يعانون من صراع شخصي للحاجات.

مدرس بمدرسة ثانوية وصف دوره كطرف ثالث في إيجاد حل لإحدى المشكلات:

كان ثمة تلميذان يتشاجران في الرواق. ففضضت اشتباكهما وأخذتهما إلى حجرتي. وبعد أن أنصت إليهما لبعض الوقت، هدءا بعض الشيء. وكان ذلك هو الموقف الذي وصفوه. بسبب اقتراب فترة إعطاء الدرجات النهائية، اقترب موعد تسليم مشاريع الطلاب الصناعية الحرفية. وكان كلا الطالبين مشتركاً في مشروعات معقدة، ومطلوب من كل منهما استخدام مِلْزَم معين. ولم تكن ورشة العمل مزودة سوى بواحد فقط من هذا النوع، ولأن كلا الطالبين كان على علم بهذه الحقيقة، قرر كل منهما استخدامه أولاً. وأخيراً تسبب خوفهما من أن يعجزا عن إتمام المشروع في هذا العراك بالرواق.

واستجابة لاقتراحي، قرر الطالبان أن يجربا استخدام طريقة الحل المشترك. وكانت المشكلة متمثلة في أن كلاً منهما كان في حاجة إلى إتمام مشروعه قبل نهاية الفصل الدراسي والذي أصبح وشيكاً للغاية.

توصل الطالبان إلى خمسة حلول من خلال العصف الذهني:

١. أن يكمل الطالب الأول مشروعه، ثم الطالب الثاني.

٢. أن يكمل الطالب الثاني مشروعه أولاً، ثم الطالب الأول.

٣. أن ينتقل أحد الطالبين أو كلاهما إلى مشروع آخر.

٤. يُتم توفير ملزم آخر.

٥. انتهاج طريقة معينة للسماح لكلا الطالبين بإتمام مشروعيهما في الوقت المحدد بأن يتقاسما الملزم.

عندما قيمنا تلك الحلول، وجدنا أن كلاً من الحلين الأول والثاني لم يكن حلاً عملياً لأنه لم يكن ثمة وقت لإتمام أحد المشروعين قبل الآخر. واستبعدنا الحل الثالث أيضاً لضيق الوقت (ولأنه لم يرق لأي منهما). كان الحل الرابع هو أفضل الحلول بالنسبة لهما. ولكن للأسف، أخبرني المشرف على المشروعات الصناعية أن هذا الملزم لا بد وأن يأتوا به من مورد خارج البلدة ولا يمكن أن يتلقوه في أقرب وقت حتى يساعدا الطالبين. وعليه، كان الحل الخامس هو كل ما تبقى أمامهما. وبدراسة الخطوات التي يتضمنها كلا المشروعين، اكتشفنا أن الطالب الأول كان في حاجة إلى الملزم في المراحل الأولى من مشروعه والطالب الثاني لن يحتاجه إلا في الخطوات الأخيرة. وبالتعاون والتنسيق بين الطالبين استطاع الطالبان أن يكملا مشروعيهما بنجاح دون أي تأخير غير لائق لأي منهما.

وبعدها بأيام قيمنا الحل الذي انتهينا إليه. استطاع كل منهما إكمال مشروعه في الوقت المحدد بالجودة التي حصلا معها على درجات عالية وقدما المشروعين كهدية لعائلتيهما. وكانا راضيين تماماً عن نتائج حل المشكلة.

## معالجة ما قبل الخلاف

تعامل مع المشاعر القوية المتأججة قبل حل المشكلة. عادة ما تتأجج العواطف عندما تكون ثمة مشكلة بين الناس. فإذا كان الطرف الآخر تعتريه مشاعر قوية، أو كلاكما، فاستخدم طريقة تسوية الخلاف لتقلل من الضغط العاطفي. وإذا كنت أنت فقط من تعتريه تلك المشاعر القوية، فقبل أن تشرع في حل المشكلة التمس طريقة لتخلي جعبتك من هذا التوتر دون أن تزيد من توتر الشخص الآخر. الإخفاق في التعامل أولاً مع العواطف هو أحد أشهر معوقات الاستخدام الناجح لتلك الطريقة.

تأكد أن من يتواجدون في الجلسة الخاصة بحل المشكلة هم الأشخاص المناسبون. والأشخاص الذين يجب أن يتواجدوا هم (١) الذين يتأثرون بالنتيجة، و(أحياناً) (٢) من لديهم البيانات المطلوبة.

اتفق مع الطرف الآخر على مكان وميقات حل المشكلة. وتأكد أن المكان ملائم بالنسبة لك. مثلاً، أنا أفضل الخصوصية حتى أتمكن من التصرف دون إحراج، وأفضل إغلاق التلفاز والمذياع، وألتمس أي طريقة لتأجيل المكالمات الهاتفية، وهكذا. كما أنني عادة ما أطلب من الطرف الآخر أن نجتمع لمدة نصف ساعة أو خمس وأربعين دقيقة. قلما أكون بحاجة إلى كل هذا الوقت، ولكن، من الضروري أن تنهي العملية في جلسة واحدة فيما عدا المشكلات المعقدة. وكذلك، أنت لا تعرف متى تدخل في خلاف أو مشكلة تستغرق وقتاً أطول من الوقت المتوقع لإيجاد حل لها.

إذا قال لي أحدهم: "لماذا تريد مقابلتي؟"، أجاوبه ببساطة "لننتظر حتى يكون لدينا الوقت الكافي لمناقشة هذا الأمر". قد يرفع هذا الرد من ضغط الطرف الآخر أو يزعجه، ولكن قد يكون ذلك أفضل من أن أقحم نفسي في قضايا صعبة في مكان وزمان غير ملائمين. وقد تضطر إلى استخدام طريقة تسوية الخلاف إذا أصررت على تجنب ذكر الموضوع. ومن ناحية أخرى، ثمة أوقات يكون من الملائم فيها الإفصاح عما تريد مناقشته.

الخطوة التمهيدية الثانية هي أن تكتب رسالة الحسم والتي ستبدأ بها جلسة حل المشكلة. نعم، *اكتبها*. فمن الضروري بالنسبة لك أن تكون واضحاً بشأن مطالبك واحتياجاتك وأن تستطيع التعبير عنهم بدقة ودون أي انتقاد أو تقييم. في الوقت الحالي، ربما تعتقد أنك أصبحت متمرساً وماهراً في كتابة رسائل الحسم. ومع ذلك، ثمة احتمال كبير أن جلسة إيجاد الحل تلك سوف تكون أكثر إثماراً وفعالية إذا كنت متأهباً برسالة حسنة الصياغة كرست لها وقتك ونفسك (من أجلك أنت فحسب).

عندما تبدأ تلك الجلسة، اشرح للطرف الآخر الطريقة التي تود استخدامها ولماذا ترغب في استخدامها. ولقد وجدت سببين مقنعين لاستخدام تلك الطريقة. أولاً، الخيارات الأخرى جميعها سيئة. وربما في آخر مرة تناقشت أنت والطرف الآخر بشأن مطالبكما المتعارضة،

كانت النتيجة محبطة بالنسبة لأي منكما أو لكليكما، وأن أيكما أو كليكما قد انتابه الغضب، أو الاستياء، أو خيبة الأمل، أو "تلك المشاعر جميعها". والسبب الثاني وراء رغبتي في استخدام تلك الطريقة أن كلا الطرفين ستلبى رغباتهما ومطالبهما.

وعندما توضح الطريقة التي ستستخدمها وسبب استخدامك لها، قد تواجه رفضاً شديداً من قبل الشخص الآخر. (عادة ما يكون هذا الرفض أو المقاومة أقوى بكثير إذا حاولت استخدام الطريقة مع الشخص الآخر دون أي إخطار مسبق). فقد يعتقد الشخص الآخر أنك تحاول أن تكون لك اليد العليا بتغييرك للقواعد. وقد يشعر بالقلق أو التوتر لأنه لا يعرف كيفية استخدام تلك الطريقة وأنت تعرفها. وقد لا يثق بأن كلا منكما سيلبي رغبته ومطالبه. وقد يعتقد أن ذلك تناقض في حديث.

إذا رفض الشخص الآخر ما قلت وقاومك، أنصت إلى طاقة مقاومته. قد يتم إغراؤك حينها بإقناعه أو توضيح الأمر له. وكل منهما من شأنه أن يمثل عقبة للحوار كما أن استخدامهما من الممكن أن يزيد من مقاومته ورفضه وحسب. ولكن الإنصات الانعكاسي عادة ما يمكن الشخص الآخر من التعبير عن نفسه، وتقليل توتره، وكسب المزيد من الثقة، ويمكنه في النهاية من الشروع في حل المشكلة. وهذا ليس أسلوباً مسيطراً أو مخادعاً. ("حسناً، إنه يرفض ما أقول، لذا سأستخدم الإنصات"). ولكنه محاولة صادقة لفهم مشاعر الطرف الآخر والسماح له في الوقت نفسه بالتخلص من مشاعره "السلبية". وكما رأينا من قبل، عندما يشعر الشخص بفهم الآخر له، يشعر بتحسن وتراوده مشاعر طيبة. فإذا كان هدفي هو التعاون مع شخص آخر لنصل إلى هدف مشترك، فنحن بحاجة إلى أن نوجه كل طاقتنا بأكبر قدر من الإيجابية صوب هذا الهدف. عليه، يكون الإنصات الانعكاسي لرفض استخدام تلك الطريقة هو الخطوة الأخيرة من الإعداد، مع أن ذلك ربما تتبعه بأسباب رغبتك في استخدام تلك الطريقة. أحياناً لا يكون ثمة مقاومة أو رفض وعليه لا نكون بحاجة إلى تلك المرحلة من خطوات الإعداد.

## ماذا أفعل عندما لا تنجح طريقة الحل المشترك؟

الأشخاص الذين درست لهم أنا أو زملائي قالوا لنا إن تلك المهارات نجحت معهم بشكل كبير. وعندما لا تعمل تلك الطريقة كما ينبغي، فلأنهم وقعوا في الأشراك الشائعة لتلك العملية، أو لأن أحد الأطراف له خطة مضمرة، أو لأن خطوات العملية بحاجة إلى التبديل؛ أو لأنهم استخدموا المهارات في موقف يفوق مستوى قدرتهم وكفاءتهم في استخدام تلك المهارات.

### تجنب الفخاخ الشائعة

عادة ما يقع الناس في واحد أو أكثر من تلك الفخاخ الخمسة عندما يستخدمون طريقة الحل المشترك.

**عدم معالجة العواطف أولاً.** إذا كانت العواطف قوية، فلا بد وأن تعود إلى مستواها الطبيعي باستخدام طريقة تسوية الخلاف قبل البدء في عملية الحل المشترك. أخبرنا الكثير من رجال الأعمال أنهم استخدموا بالفعل تلك العملية المكونة من ست خطوات قبل أن يشتركوا في الدورة التدريبية. قال معظمهم إن هذه الطريقة نجحت إلى حد ما أحياناً، ولكنها لم تجدِ نفعاً أحياناً أخرى. ومعظم الأوقات التي لم تنجح فيها كانت عند وجود مشاعر متأججة ويتجاهلها أطراف الحوار. إحدى القواعد الرئيسية في هذا البرنامج هي "أولوية المشاعر". عندما تكون المشاعر قوية ومتأججة، لا بد من معالجتها أولاً؛ وقبل أي شيء.

**عدم تحديد المشكلة على النحو الملائم.** معظم الناس لا ينصتون بالوقت الكافي أو الفعالية والقبول الكافيين لفهم احتياجات الشخص الآخر. كما أنهم ربما لم يحددوا مطالبهم واحتياجاتهم بالدقة المطلوبة بتوجيه رسالة حسم جيدة الصياغة.

أحياناً يحاول الناس استخدام تلك الطريقة عندما لا يكون ثمة مطالب ملموسة ومحددة؛ قضايا القيم وحسب. ولكن هذه الطريقة لم يقصد بها معالجة الخلافات الخاصة بالقيم.

**التقييم أو التوضيح أثناء العصف الذهني.** غالبية المشتركين في دوراتنا التدريبية يميلون إلى عرقلة خطوة العصف الذهني بالتقييم والتوضيح وإدلاء التعليقات وطرح الأمثلة، وهكذا. وذلك يعوق العصف الذهني وربما يبدده في النهاية. ولأن جودة الحل الذي تنتهي إليه تعتمد على فعالية خطوة العصف الذهني، فمن الضروري ألا تقع في هذا الشرك. وإذا شرع الآخرون في التقييم أو الانحراف عن الموضوع فأسرع، ولكن برفق وحزم، في إرجاعه مرة أخرى إلى هذه الخطوة. وإذا اعتبر الآخرون تدخلك عقبة للحوار، فقد يعوق ذلك من العصف الذهني.

**عدم تحديد أهم التفاصيل.** بمجرد أن يتحقق التوافق والتناغم بين الأطراف وبمجرد أن يصلوا إلى حل يرتضونه سوياً، ينهي الكثير عملية حل المشكلة. ويرى البعض أن الخوض في تفاصيل تنفيذ العملية في هذا الوقت ينم عن عدم الثقة.

وثمة آخرون ينفد صبرهم. فهم لم يعتادوا قضاء مثل هذا الوقت في محاولة إيجاد حل لمشكلة معينة مع غيرهم. ولذا لا يشرحون الخطوات التالية؛ ومن ثم لا ينفذ الحل وكثيراً ما يقولون: "لم تنجح هذه العملية وحسب".

**عدم متابعة تنفيذ الخطوات.** لأن مجرد وصولك إلى اتفاق مشترك مع الطرف الآخر لا يعني أن الطريقة سوف تنفذ. فكثير من الناس لديهم جداول أعمال مكتظة، والعديد من الأولويات، وغيرها من التعقيدات التي قد تحول دون تنفيذهم لخطتكم المشتركة. وقلة المتابعة من قبل الطرف الآخر لا تعني بالضرورة أنه لا يهتم بك أو أنه لا يعير الحل الذي توصلتم إليه أي اهتمام. لذلك، قد يكون من الضروري أن تجتمعا وتحددا نقاط فحص لتقييم التقدم الذي تحققانه للحل الذي اقترحتماه لمشكلتكما.

### أخرج الدوافع الغامضة

أحياناً عندما لا ينجز أطراف الخلاف تقدماً ملحوظاً في إيجاد حل لمشكلتهم فذلك بسبب مشكلة ضمنية لم يظهروها. وهذه المشكلة تشكل حاجزاً عاطفياً كبيراً بين كلا الطرفين. وإذا شعرت أن هذا هو السبب، فقد ترغب في التحدث معه عن هذا الأمر: "يبدو وكأن شيئاً ما يعوقنا؟ هل هناك شيء آخر في علاقتنا يجب أن نتحدث عنه أولاً؟". أحياناً يقول الشخص الآخر: "لا، ليس هناك أي عائق"؛ وبعدها يفصح لك عن الحاجز المضمر.

### إعادة تدوير الطريقة

أحياناً عندما لا تستطيع أنت والطرف الآخر الاتفاق على حل لمشكلتكما، فذلك لأن خطوة أو خطوتين من العملية بحاجة إلى أن تنفذا بمزيد من الفعالية. عادة ما تتضح المشكلة عند الخطوة الثالثة (اختيار الحل). وعادة ما يكون من الأفضل أن تحاولا مرة أخرى. اذكر مطالبك بوضوح وإيجاز. أنصت باهتمام ولفترة طويلة إلى أن تتفهم احتياجات الطرف الآخر ومطالبه. وبعدها، مع اتضاح المشكلة المشتركة في ذهنكما اتجه إلى العصف الذهني بسلاسة دون تقييم أو توضيح أو شرح أو ابتعاد عن المشكلة. أحياناً كثيرة يصل الطرفان إلى الحل المشترك في المرة الثانية من اتباع تلك الطريقة.

## تطبيقات الحل المشترك

### تحديد الهدف

عندما تحدد الأهداف، عادة ما تستخدم طريقة الحل المشترك بفعالية. مثلاً، قرر ريد أن عليه هو وزوجته أن يدخرا ١٠٠٠ دولار كل عام في حساب طويل الأجل. ولكن دخلهما كان محدوداً، وكان هذا الهدف متعارضاً مع قرار إلين لترك عملها والعودة لاستكمال دراستها بعد الجامعية. قبل ذلك، كان ريد وإلين يتشاجران بسبب تلك المسألة. وكان ريد يربح الجدال في النهاية وتتجهم زوجته. كأن ذلك ما يحدث طيلة الأعوام الماضية. ولكن هذه المرة حدد كل منهما مطالبه، وفكرا في الحلول سوياً، واتبعا بقية الخطوات في طريقة الحل المشترك. واتفقا على ألا يدخرا مطلقاً لثلاثة أعوام أثناء عودتها للدراسة، وأن يدخرا ١٧٠٠ دولار كل عام في أول ستة أعوام بعد رجوعها للعمل مرة أخرى. ابتهج كلاهما لأن مطالبهما أجيبت معاً.

إحدى المدرسات بمدرسة ثانوية أرادت إشراك تلامذتها في التخطيط للوحدة الدراسية القادمة. كان مطلبها الأساسي هو تغطية المادة العلمية في هذه الوحدة جيداً حتى يتمكن الطلاب من اجتياز امتحانات الولاية في نهاية العام. شاركها الطلاب في تلك الحاجة ولكن كان وراءهم اهتمامات أخرى. ولذلك ركزوا اهتمامهم على الجزء المطبق عليهم في هذه الوحدة، وطلبوا عدد محاضرات أقل، والتمسوا طريقة لفرز الأجزاء المهمة ومناقشتها، ورفضوا

اختبارات الجمعة (حيث كان الكثير من المدرسين الآخرين يمتحنونهم). دوّن الطلاب البنود ذات الأولوية القصوى بالنسبة لهم واختاروا مجموعة من خمسة طلاب للعمل مع المدرسة في الترتيب لخطوة تحديد المهام وتحديد من ينفذها ومتى ولمساعدتها في تنفيذ الحل المشترك. في نهاية الوحدة، كانت المدرسة ومعظم الطلاب راضين عن النتائج، ولكنهم اكتشفوا أموراً من الممكن أن يحسنوها في المرة القادمة. وكذلك، حقق الفصل نتائج لا نظير لها في الاختبارات النهائية.

هارلو كان مديراً في مصنع يتبع نظام إدارة يطلق عليه الإدارة بالأهداف (MBO) ولكن تبعيتهم كانت تبعية شفهية فقط. كانت إحدى الأفكار الأساسية في نظام الإدارة هذا أن يشترك الرئيس والمدير التابع له في تحديد الأهداف التي سوف يضطلع الموظفون بتحقيقها في العام القادم وسوف يتم تقييمه من خلالها في نهاية العام. قال هارلو: "إلى تلك المرحلة، كان الأمر مجرد مزحة لأن كلينا لم يكن قد تعلم مهارات التواصل التي تحقق هذا النظام".

وبعد أن اشترك هو ورئيسه في دورة تدريبية عن مهارات التواصل الخاصة بالإدارة، ناقشا الإنجازات والمشاكل التي واجهتهما العام الماضي وبدءا في وضع أهداف العام القادم. وخطط رئيس هارلو بإيجاز أهداف الشركة في العام القادم، وأهداف القسم، وأهدافه الخاصة لمساعدة الشركة والقسم على تحقيق أهدافهما. تمثلت احتياجات الرئيس في تحقيق أهدافه، ومن أجل القيام بذلك، كان على هارلو التماس طريقة للإسهام في تحقيق تلك الأهداف.

وبعدها سأل هارلو عن أهم الأهداف التي يريد تحقيقها العام القادم. وبمجرد أن اتضحت مطالبه، جمع هارلو ورئيسه مطالبهما في عبارة واحدة، ثم فكرا سوياً في الطرق التي تلبي مطالبهما معاً، ووضعا مجموعة من الأهداف المتفق عليها للعام المقبل. ثم وضعا خطط التنفيذ في اجتماع آخر. يقول هارلو: "كان نظام الإدارة هذا هراءً بالنسبة لنا من قبل. أما الآن فأنا أعرف ما هي احتياجات رئيسي واحتياجات القسم والسبب وراء تلك الاحتياجات. ولقد وجدنا طريقة لاستخدام مهاراتي واستغلال اهتماماتي أكثر من أي وقت مضى. وإذا نجحت جلسات المراجعة الدورية التي خططنا لها هذا النجاح، أعتقد أنني سأستطيع تحقيق الأهداف المنشودة للشركة وفي الوقت نفسه سألبي احتياجاتي أنا أيضاً".

## لمساعدة شخص آخر

عندما يمر شخص آخر بضائقة أو تكون له حاجة، يفضل استخدام مهارات الإنصات. أحياناً، مع ذلك، بعد الإنصات بفعالية ابتداءً من المشكلة الثانوية إلى المشكلة الرئيسية، تتعثر العملية لأن الشخص الآخر يفتقر إلى مهارات التماس الحلول وصناعة القرار. فإذا اعتقدت أنك استمعت بما يكفي لتفهم مشكلته الأساسية، فقد يكون من الأفضل أن تشرح له طريقة الحل المشترك وتسأله إذا كان يرغب في تجربتها مع مشكلته تلك. إذا قبل، فإن دورك هو أن تساعده في التقدم خطوة بخطوة حتى آخر العملية. ولأن هذه ليست طريقة حل مشترك، يذكر

حاجته في الخطوة الأولى وحسب. وفي الخطوة الثانية، مهمتك هي أن تجعله يخرج أفكاره دون أي تقييم أو توضيح لحلوله. (أحياناً يكون من المناسب بالنسبة لك أن تسهم ببعض -ليس معظم- الحلول الممكنة في الخطوة الثالثة). واختيار أفضل البدائل الممكنة هو قراره هو وحسب، مع أنه من الممكن أن تطلب منه توقع العواقب الممكنة لاختيار كل من الاحتمالات المنشودة. باقي خطوات العملية تنفذ بطريقة مشابهة. وبهذه الطريقة تمكن الشخص الآخر من إيجاد حل لمشاكله وفي الوقت نفسه تمكنه من تعلم إحدى طرق حل المشكلات التي تساعده على معالجة المشكلات المستقبلية.

## تطبيقات أخرى

لهذه الطريقة تطبيقات أخرى كثيرة. وسوف أذكر تطبيقين آخرين. لقد استخدمت تلك الطريقة بنجاح في تحديد القواعد والسياسات. سواء كانت القواعد ملفوظة أو غير ملفوظة، فهي جزء من كل علاقة، وكل عائلة، وكل منظمة. ومن الأفضل بالنسبة للأشخاص الذين يتأثرون بالقواعد والسياسات أن يشتركوا في تحديدها. وفي المجموعات الكبيرة ربما يفعل ذلك من خلال ممثلين. في بداية العام الدراسي، يشترك بعض المدرسين مع طلابهم في وضع القواعد الخاصة بسلوكياتهم خلال العام مستخدمين طريقة الحل المشترك. ولأن الحاجة لقواعد جديدة تزداد خلال العام، تضيف المجموعة تلك القواعد. وعندما تصبح بعض القواعد غير ضرورية، تسقطها الجماعة. وعندما يطبق "مبدأ المشاركة" في وضع القواعد، تصبح تلك القواعد ذات مغزى وتنفذ بانتظام.

أحدهم قال يوماً إن الحياة موكب من المشكلات. طريقة حل المشكلات هذه من الممكن أن تستخدم أيضاً من قبل شخص واحد وحسب ليعالج العديد من مشكلاته الشخصية التي من الممكن أن تعالج بأسلوب منهجي.

# الخلاصة

ثمة العديد من البدائل لحل المشكلات حلاً مشتركاً؛ من بينها تجاهل المشكلة، وإنكارها، والإذعان للشخص الآخر، والسيطرة عليه، والحل الوسط. أي من تلك البدائل قد يكون ملائماً في مواقف معينة، إلا أن الاستخدام المستمر لتلك الطرق ينتج عنه عواقب سلبية.

أما طريقة الحل المشترك عادة ما تكون لها نتائجها المنشودة. تشتمل خطواتها الست على:

١. حدد المشكلة وفقاً *للمطالب وليس الحلول.*
٢. *فكرا* سوياً في الحلول.
٣. *اختر* الحل الذي يلبي احتياجات الطرفين معاً (بعد التحقق من العواقب الممكنة).

٤. حدد المهام ومن يقوم بتنفيذها وأين ومتى.
٥. نفذ الحل.
٦. قيم مدى نجاح استخدامكما للطريقة، وفي موعد لاحق، مدى نجاح تنفيذ الحل.

والأشياء التمهيدية التي تحدث قبل أن يشرع الناس في الخطوة الأولى من تلك العملية هي دائماً غاية في الأهمية. إذا لم تنجح تلك العملية، فتحقق مرة أخرى لتتأكد أنك لم تقع في الأشراك العامة التي تشكل حاجزاً لفعالية هذه الطريقة ونجاحها، و/أو ابحث عن الدوافع المضمرة، و/أو أعد تدوير العملية.

لهذه العملية تطبيقات كثيرة في المنزل والعمل والمدرسة. ومن الممكن أن تستخدم في تحديد الأهداف ووضعها، وكمكمل للإنصات في مرحلة معينة عند مساعدة الطرف الآخر، وفي تحديد القواعد، وفي حل المشكلات الفردية.

تلك مهارة غاية في الأهمية. كما يقول جورج برينس: "عندما تخفق في استخدام مهارتك الإبداعية في حل المشكلات، فإنك تضر بجودة حياتك".[٢٠]

## الفصل الخامس عشر

# ثلاثة مبادئ رئيسية لتواصل فعال

فلتحمِ روحك الداخلية أكثر من أي كنز في حياتك،
لأنها هي مصدر الحياة.[1]

- أحد الحكماء القدامى

## في التواصل، المهارات وحدها لا تكفي

الباحثون وأصحاب النظريات في العلوم السلوكية يقولون بأن ثمة ثلاث خصائص رئيسية من شأنها أن تعزز التواصل الفعال: الصدق والحب غير التملكي والتعاطف.

*الصدق* يعني أن يكون المرء أميناً وصريحاً بشأن مشاعره، واحتياجاته وأفكاره. فهو رفض تام "لتزييف هوية" الذات الحقيقة للمرء.

*الحب غير التملكي* يتضمن تقبل الشخص الآخر واحترامه وتدعيمه بصورة غير تحكمية وغير مقيدة.

*التعاطف* يشير إلى قدرة المرء على رؤية الشخص الآخر وسماعه وفهمه من وجهة نظره هو (الشخص الآخر).

في أواخر خمسينيات القرن العشرين، افترض عالم النفس كارل روجرز أن هذه الخصائص الثلاث ضرورية للتواصل البناء.[٢] ومنذ ذالك الحين، تم إجراء ما يزيد عن مائة دراسة بحثية تدعم نظرية روجرز. وأظهرت البيانات التجريبية أن تمتع الأطباء النفسيين بمستويات عالية من تلك التوجهات الأساسية ينتج عنها علاقات بناءة بين الطبيب ومرضاه. وأن المستويات المنخفضة تفضي إلى علاقات سيئة بينهم. كما أظهرت بيانات أخرى أن الأساتذة الذين يتحلون بتلك الصفات يعززون إنجازات طلابهم أكثر ممن يفتقرون إليها. والطالب الذي يتمتع بتلك الصفات غالباً ما يحسن من متوسط درجات رفيقه بصورة ملحوظة.

الأطباء والممرضون بإمكانهم أن يعجلوا من شفاء المريض من خلال استخدامهم لتلك المهارات بالإضافة إلى أساليبهم الطبية والصيدلية. ومن يتمتعون بتلك السلوكيات من المديرين يستمدون حافزاً أكبر ومقاومة أقل من موظفيهم. وهؤلاء من موظفي المبيعات يجعلون عملاءهم أكثر رضاءً، وهذا ينعكس بصورة إيجابية على حجم مبيعاتهم. فالصدق، والحب غير التملكي، والتعاطف من شأنها أن تخلق علاقات زوجية وعلاقات أبوية بناءة مثمرة.

ينبع التواصل من توجهات أساسية وكذلك بعض الطرق والوسائل المعينة. وطرق التواصل هذه لها جدواها في تيسير التعبير عن الصفات البشرية الأساسية وحسب. وعليه، فالشخص المتمرس في مهارات التواصل ولكنه يفتقر إلى الصدق، وهذا النوع من الحب، والتعاطف سيكتشف أن خبرته لا فائدة لها بل قد تضره. ومع أهميتها هذه، طرق التواصل بمفردها لا يسعها أن تعزز علاقات مرضية.

## الصدق

الصدق يعني أن يكون الشخص هو ذاته دون الاختفاء وراء واجهة أو التظاهر بغير مظهره. والشخص الصادق يحس بمشاعره ويمتلك القدرة على التعبير عن تلك المشاعر في الوقت

الملائم. ومثل هذا الشخص يتصرف بعفوية مع الآخرين لذا فهم يعرفونه كما هو وبشخصه هو. "ما تراه هو ما تناله".

وعلى العكس، الشخص غير الصادق يخفي أفكاره ومشاعره وقيمه ودوافعه. ولكن للأسف، ميله إلى الدفاعية وإخفائه لشخصيته أمام الآخرين يمنعه من إدراك ذاته. وبعد فترة قليلة، يغمر ما هو صادق وعفوي بداخله ويدفن في أعماقه فلا يدركه حتى هو ولا يراه.

والصدق أمر مهم بالنسبة لكل العلاقات الضرورية. لأنني أفتقر إلى الصدق، فأنا لا أستطيع أن أتعامل بصدق مع أي شخص آخر. فيجب أن أتحلى بالجرأة لأكون أنا حتى أستطيع التعامل معك.

ناثانيال هاوثورن كتب قصة قصيرة عن شخص لم يتصرف بشخصه ولم يتحلَّ بذاته أمام الآخرين. كان هذا الشخص يختفي تماماً متى غادر المتواجدون معه. كانت هويته بأكملها تتبدد أمام جهوده ليكون الشخص الذي يعتقد أنه يروق للآخرين. فلا يبقى له جوهر أو هوية بعد رحيل "الجمهور".

وليس منا من يظهر حقيقته تماماً أمام الآخرين. فكل شخص يحاول أن يكون شيئاً آخر بخلاف حقيقته، أقله بعض الوقت. ففي الواقع، تشتق كلمة شخصية personality من الكلمة اللاتينية persona؛ والتي تعني قناع الممثل. حتى إن من يتسم بالصدق يعرف أنه من المحال أن يتصرف بشخصه وأن يفصح عن هويته تماماً، ولكنه يلزم نفسه بشيء من الأمانة والصراحة.

وللصدق ثلاثة مكونات: إدراك الذات، وتقبل الذات، والتعبير عن الذات.

## إدراك الذات

توماس ناست أحد الكاريكاتوريين السياسيين المشاهير بالقرن التاسع عشر حضر ذات مرة حفلة مع مجموعة من أصدقائه. فسأله أحدهم أن يرسم رسماً كاريكاتورياً لكل الموجودين. ففعل ذلك بلمسات متمرسة بقلمه. ثم مررت الرسومات على الحاضرين حتى يتعرفوا عليها. فتعرف كل منهم على غيره، ولكن بالكاد تعرف أي منهم على صورته.

ومع أن فرويد وآخرين غيره أظهروا أنه من الصعب أن يدرك الشخص ذاته، إلا أنه من الممكن أن تنمو لدينا تلك المقدرة. فثمة عديد من الوسائل ابتكرت من أجل تعزيز فهم الذات.[٣]

ومع ذلك، حتى يصقل المرء إدراكه لذاته، فهو ليس مضطراً إلى قراءة الكتب، أو حضور ورش العمل، أو ممارسة أحد التدريبات الروحانية الشرقية. *فكل شخص يفهم ذاته ويدركها بصورة تفوق استغلاله الحالي لهذا الفهم*. فلقد اعتدنا على إهمال رسائلنا الداخلية أو التغاضي عنها إذا ومتى ظهرت وانكشفت أمامنا. مثلاً، قد يشعر المرء بالوحدة ثم يحاول

إبعاد نفسه عن هذا الإدراك المؤلم بأن يفتح جهاز التلفاز. وقد يشعر شخص آخر بأنه شخص تافه فينهمك في عمله حتى يبعد هذا الإدراك عن عقله الواعي. إحدى أسرع الطرق لاتباع وصية سقراط التي تقول "اعرف نفسك" هي أن نرفض تجاهلنا وتغاضينا عن إدراكنا لأنفسنا الذي نلمسه على الأقل بصورة مبهمة عن طريق عقلنا الواعي.

## تقبل الذات

يتغاضى الناس عن محفزاتهم الداخلية في المقام الأول لأنهم لا يتقبلون كامل مشاعرهم وأفكارهم. فالكثير من الناس يشعرون بالخجل لغضبهم أو لدوافعهم الجنسية أو العنصرية. ومع أن تلك الأشياء هي جزء طبيعي من أي حياة عادية، إلا أن الكثير من الناس مطبعون على الأقل بشكل جزئي لينظروا إلى تلك الأبعاد من شخصياتهم باعتبارها "سيئة" أو "آثمة". وأحياناً نقارن شخصنا بما يظهره الآخرون لنا، ونلقي بالرعب بداخلنا، ونصبح أقل تقبلاً لشخصنا.

أنواع كثيرة من التجربة قد تؤدي إلى زيادة تقبل الشخص لذاته. مثلاً، مواجهة جماعات تحت قيادة بناءة، والتداوي مع طبيب صادق ومنفتح البصيرة ومتفهم، وإقامة صداقات مع أشخاص متفهمين، والهدي الديني وغيرها من تجارب الحياة تساعد المرء على تقبل ذاته.

عادة، ينبع تقبل الذات الأفضل من التدرب على مهارات التواصل. فالكثير من المشاركين في دوراتنا ومعاملنا يقولون بأن أهم نتيجة حققوها من التدريب هي أنهم أصبحوا أكثر ارتياحاً وتقبلاً لكل مشاعرهم، وأنهم بعد اشتراكهم في تلك الدورات أحبوا شخصهم أفضل من ذي قبل. فالقدرة على التواصل بفعالية من شأنها أن تزيد من تقييم الذات أو الاعتزاز بالنفس لدى الكثيرين.

## التعبير عن الذات

التعبير عن الذات هو المكون الثالث من مكونات الصدق. والشخص المعبر عن ذاته يكون مدركاً لمشاعره وأفكاره الداخلية، كما يتقبلها ويقتنع بها، وفي الوقت الملائم، يعبر عنها بشيء من المسئولية. حتى تحت وطأة القلق والضغط، يستطيع مثل هذا الشخص أن يعبر عما يشعر به على الفور على نحو صريح ومهدئ للتوتر والضغط الذي يمر به. ديفيد دنكومب، والذي أثرت كتاباته على المناقشات المطروحة في هذا الجزء، يقول بأن صراحة الشخص الصادق تلمس كل موطن من مواطن حياته.[٤]

وعندما يشعر مثل هذا الشخص الصريح بالألم أو الحزن، أو القلق أو الارتباك، يكون قادراً على الإفصاح عن الكثير من مشاعره. فعندما تضر أعماله بآماله أو آمال الآخرين، بإمكانه أن يعترف بعيوبه ونقاط ضعفه. كما أنه يستطيع أن يفصح عن مشاعر فرحته دون خجل وكذلك يتحدث صراحة عن نجاحه.

وعندما يشعر الشخص الصادق بالغضب، يعبر عن مشاعره تلك (قدر ما يستطيع) بصورة تعلو معها احتمالية تبدد الإحباط، وتلطيف الجو بينه وبين الآخرين، واستعادة علاقته معهم بل وتحسينها. وقد يعبر بثقة عن عاطفته دون إبداء أي اعتذار أو تبرير.

لكل منا مشاعره المتناقضة والمتعارضة. والشخص الصادق بإمكانه التعبير بصراحة عن مدى تسبب علاقته الزوجية، وعلاقته بأصدقائه، وعمله في شعوره بكل من الرضا أو الإحباط. وعندما يتصرف هذا الشخص بطريقة أدنى من توقعاته، قد يعبر عن شديد أسفه ولكنه قد يعبر أيضاً عن الفرحة التي ربما مر بها.

في الفقرات السابقة، ذكرت الكثير والكثير من الجمل والكلمات التي تصف هذا الشخص. الشخص الصادق يمكنه الإفصاح عن مشاعره، وبإمكانه أن يتصرف بشخصه الحقيقي *في الوقت الملائم*. والصدق لا يعني الإفصاح عن كل تجربة نمر بها لأي شخص نقابله. فببساطة ليس من الملائم أن نفصح عن مشاعرنا جميعها تماماً هكذا لأي شخص في أي وقت وأي مكان.

وفي حين أن الشخص الصادق لا يعبر عن كل مشاعره التي يمر بها، إلا أنه لا يعبر عن مشاعره بأسلوب زائف. فلا يبني واجهة تجعل الآخرين يفهمونه فهماً خاطئاً. فتلك المشاعر التي يمر بها *باستمرار* سوف يعبر عنها بشيء من المسئولية.

وهذا الصدق لا يمكن أن يصمد بمفرده، فالحب والتفاهم يخلقان الجو الذي يغذي هذا الصدق، وتلك الخصائص تجعل من التواصل الصادق شيئاً جميلاً لا همجياً. إحدى أجمل العبارات التي تصف طريقة تطور الصدق نجدها في إحدى قصص الأطفال، The Velveteen Rabbit:

سأل الأرنب ذات يوم، "ما معنى حقيقي؟"

"الحقيقي هو ليس ما أنت عليه" أجابه الحصان... "عندما يحبك طفل لوقت طويل طويل جداً، ليس فقط ليلعب معك، إنما لأنه يحبك بحق، حينها تصبح حقيقياً. ولا يحدث ذلك فجأة. تصبح حقيقياً. يستغرق الأمر وقتاً طويلاً... عموماً، مع وصولك إلى ما هو حقيقي، سيكون معظم شعرك قد تساقط، وعينك برزت للخارج، وأعصابك ارتخت وأصبحت رثاً. ولكن تلك الأشياء لا تعني شيئاً على الإطلاق، لأنه بمجرد أن تصبح حقيقياً، لا يمكن أن تكون قبيحاً، إلا بالنسبة لمن لا يفهمون".[٥]

## الحب غير التملكي

هذا النوع من الحب هو المفتاح الثاني الذي من شأنه تعزيز تواصل حقيقي. استخدمت مصطلحات كثيرة لوصف هذه الصفة التي أطلق عليها "حب غير تملكي". بعض أشهر الصفات التي استخدمت -مثل "احترام"، "تقبل"، "تقييم إيجابي"- لا تعبر سوى عن جزء

بسيط من المعنى الذي أقصد. ومع أن الحب له استخدامات كثيرة للغاية حتى إن الكلمة أوشكت أن تمسي لا معنى لها في الإنجليزية الحديثة، ثمة معانٍ توافقية تاريخية وشخصية يرغب فيها الكثير في كلمة حب تبرر استخدامها.

يتحدث كارل روجرز عن تلك الصفة الشاملة بأنها "تعني نوعاً من أنواع محبة الشخص كما هو، شريطة أن نفهم كلمة حب بأنها الكلمة المرادفة للمصطلح Agape وليس بمعناها الرومانسي والتملكي".[٦] أحد الأطباء النفسيين المشهورين الآخرين، كارل مييننجر، وصف تلك السمة بأنها "صبر المرء، وصراحته، وثباته، وعقليته، وعطفه، باختصار: حبه الحقيقي" للشخص الآخر.[٧]

فرق اليونان القدماء بين ثلاثة أنواع من الحب. النوع الأول، Philia، يرمز إلى الصداقة. هذا هو نوع الحب الذي رأيناه في Tennyson's In Memoriam. يعتقد الكثير من القدماء أن هذا النوع من الحب هو أسعد أنواع الحب وأكثرها إنسانية.[٨]

*Eros وهو الحب العاطفي.* وهو كحب روميو وجولييت، أو توني وميري في West Side Story (وهي نسخة حديثة لقصة شكسبير).

*Agape* (وتنطق آ-جاه-بيي) هذا الحب يعني بتقدم الآخرين ورفاهيتهم. وكما أوضح والدو بيتش، وإتش ريتشارد نيبور، "هذا الحب ليس عاطفة إعجاب وجدانية، ولا انجذابا رومانسياً، نلتمس به الحب في المقابل، كما أنه ليس توجهاً عقلياً"، ولكنه "التفاني للآخر بكامل إرادتك".[٩]

وأكثر العلاقات المثمرة تتمتع بأكثر من نوع واحد من هذه الأنواع الثلاثة. فحب الرجل للمرأة، الذي يبدأ بـ Eros، يقويه Philia ويوطد وتثبت أواصره بالالتزام بالنوع الثالث وهو Agape. وما نقصده في كتابنا هذا هو علاقة تتواجد فيها هذه الأنواع الثلاثة.

## الحب لا يعني بالضرورة الإعجاب

أحد الأسئلة التي يسألها كل منا لنفسه من آن لآخر هي: كيف لي أن أحب شخصاً أعتقد أنه يجب علي أن أحبه ولكنني لا أكن له حتى الإعجاب؟ كثيراً ما يعتقد المدرسون أن عليهم الاعتناء بكل طفل في الفصل، ولكن بالطبع دائماً ما يكون هناك من لا يحبونهم. وكذلك المديرون يعتقدون أنه يجب عليهم أن يحبوا كل شخص يتعامل معهم، ولكن، لدهشتهم، يكتشفون أنهم لا يحبون بعض عملائهم. والآباء يعتقدون أنه يجب عليهم أن يحبوا أطفالهم جميعاً على نحو سواء، ولكن عندما يدركون مشاعرهم، قد يلاحظون أنهم يكنون مزيداً من الحب لطفل دون الآخر. وقد يكون ثمة مراحل في حياة الطفل لم يحبه فيها والده. *عادة لا يحب الناس من يعتقدون أنه يتحتم عليهم أن يحبوه.* وتلك مشكلة كبيرة بالنسبة للتواصل الفعال من الناحيتين النظرية والعملية.

مجموعة الباحثين الذين تعاملوا بشكل جاد أكثر من غيرهم في النواحي النظرية لتلك المشكلة هم من أتباع فكر الـ Judeo-Christian. ولأن الكثير من المبادئ الأخلاقية لهؤلاء تدعو إلى محبة الآخرين ولأنهم عادة ما يجدون من الصعب عليهم حتى أن يعجبوا ببعض الأشخاص الذين يتحتم عليهم أن يكنوا لهم الحب، ناقش بعضهم تلك القضية بحزم وجدية. ورؤيتهم لهذا الموضوع تتصل بالمشكلات العقلية التي تواجهنا جميعاً، مهما كانت عقائدنا الدينية والتزامنا بها (أو افتقارنا إليها).

ويعتقد هؤلاء بشدة أن الحب الإجباري (أو الملزم) تعوزه العاطفة إلى حد كبير. يؤكد ميلر بوروز في أحد كتبه أن ما ينشدونه "ليس عاطفة ولكنه توجه للإرادة أو الرغبة... فحب الآخرين لا يعني أن تكن لهم العاطفة ولكن أن تتمنى لهم الخير وتسعى لتحقيقه".[١٠] الفيلسوف ورجل الدين مارتين بابر كتب عن هذا الأمر يقول: "ليس الارتباط عاطفة أو شعوراً... فالمشاعر تصحب الحب، ولا تخلقه... ومن ثم لا يعني الحب الاستمتاع بعاطفة رائعة... ولكن الشعور بمسئولية مساندة الغير؛ أنا بجانبك".[١١]

في كتابه Basic Christian Ethics، استخدم بول رامزي أفضل توضيح قرأته لوصف الحب الاختياري غير العاطفي. يقارن دكتور رامزي بين حب الآخرين "الاختياري" ونزعة البشر للبحث عن مصلحتهم:

> إلى أي مدى تحب نفسك؟ أجب عن هذا السؤال وستعرف كيف يجب أن يحب [الشخص] رفيقه. وبالفطرة تحب ذاتك من أجلك أنت. تتمنى الخير لنفسك، وتفعل ذلك حتى وإن كنت تكن لشخصك شيئاً من عدم الإعجاب. ولكن إعجابك بذاتك أو إطراءك لها أو العكس ليس له أي صلة جوهرية بحبك لها. بعد إخفاقك بأي صورة من الصور، سريعاً ما تعود إليك الرغبة في الحياة و... تتشبث آملاً في احتمال آخر لتحقيق بعض الخير لنفسك....
>
> والمقصود بـ Agape أن يعكس المرء حب الذات هذا. ومن ثم، ليس لهذا النوع من الحب أي علاقة بالمشاعر أو العواطف أو الذوق أو التفضيل أو المزاج أو أي من صفات الآخرين التي تثير مشاعر الانجذاب إليهم أو النفور منهم، أو مشاعر التفضيل السلبية أو الإيجابية بداخلنا....و[الحب] يعتمد على اتجاه الإرادة وتوجه النية في أفعالنا، وليس على استثارة العواطف. وتقتضي تلك الوصية أن يسعى المرء لتحقيق الخير لرفيقه كما يتمنى الخير لنفسه دوماً بطبيعته.[١٢]

وهكذا، يجب ألا نخلط بين الحب الاختياري والإعجاب بالغير. فاعتقادنا أننا من الممكن أن نعجب بأي شخص نقابله يدفعنا إلى الزيف والإثم. بإمكاننا دائماً أن نقوي مشاعر الحب، ولكن ليس بإمكاننا أن نفتحها أو نغلقها كالصنبور. كم أشعر بالسعادة لأنني تخلصت من فكرة أنني يجب علي أن أعجب بكل شخص أقابله! فثمة أناس لا أكن لهم أي إعجاب. وسلوكياتهم لا تروق لي. كما أننا لا نتفق مع بعضنا البعض بأي حال من الأحوال. وليس ثمة سبب يدفعني لأولع بأناس لا أكن لهم أي إعجاب. ولكن قد تكون لدي الرغبة في أسدي لهم الخير لا أن أدفع إليهم بالشر وبما يضرهم. كما أستطيع أن أسعى لتحقيق الخير لهم. وبما ينطوي تحت معنى

هذا التعريف، يمكنني أن أحب حتى من لا أكن لهم أي إعجاب.

عادة لا يكون من نحبهم أكثر من غيرهم هم من بحاجة إلى الحب أكثر من أي شخص، إنما من يفتقرون إليه. في حياة أي شخص منا، تكون اللحظات التي يبدو فيها مستحيلاً أكثر من أي وقت آخر هي اللحظات التي يكون فيها بأمس الحاجة إلى الحب. ولقد أوضحت رواية Raisin in the sun للورين هانزبيري هذه النقطة. أحد أبناء العائلة البالغين، والتر، أضاع أموال العائلة ويددها مما اضطرهم إلى العيش في بيئة أسوأ مما خططوا له. فلقد قضى على فخر العائلة ووطأ عليه بقدمه. وغضبت منه أخته غضباً شديداً. بدا وكأنه لم يتبقَ هناك في شخصه ما تحبه من أجله، فباتت لا تكن له سوى مشاعر العداء. ولقد جرحت والدته أيضاً وشعرت بخيبة الأمل، إلا أنها كانت تعلم أن الحب بإمكانه أن يستمر ويبقى حتى وإن تبدد الإعجاب وتلاشى. في هذا الوقت من الأزمة، ذكرت الأم بقية العائلة بجوهر Agape عندما قالت لهم:

> دائماً ما يتبقى شيء لنحب الآخرين من أجله. وإن لم تكونوا تعلمتم ذلك، فإنكم لم تتعلموا أي شيء. هل ذرفتم دمعكم اليوم لأجله؟ وأنا لا أقصد ذرفتموه لأجلكم أو لأجل العائلة لأننا فقدنا أموالنا. إنما أعني لأجله هو؛ لما مر به ولما أصابه. أبنائي، في رأيكم متى نحب أحدهم أكثر من أي وقت مضى؟ هل عندما يقدمون الخير لغيرهم ويساعدونهم؟ إذن، فأنتم لا تعرفون أي شيء؛ لأن ذلك ليس هو الوقت الصحيح. إنما الوقت الصحيح هو عندما يكون في أسوأ حالاته ولا يستطيع أن يؤمن بذاته لأن من حوله فقدوا إيمانهم وثقتهم به. فعندما تشرعون في تقييم أحدهم، قيموه على الوجه الصحيح، يا أبنائي، قيموه على الوجه الصحيح. تأكدوا أنكم حين تنظرون إليه تضعون في اعتباركم التلال والوديان التي مر خلالها قبل أن يصل إلى ما وصل إليه.[١٣]

ولحسن الحظ، عادة ما يجتمع الحب مع الإعجاب. ولكن، عندما لا يجتمعان، يمكننا أن نحب من لا نعجب بهم؛ يمكننا أن نتمنى لهم الخير. والصدق يذكرنا بألا نتظاهر بحبنا للآخرين عندما لا نشعر بذلك. فلا يجدي المرء نفعاً أن نعبر له عن إعجابنا الزائف به. ولأننا بشر، سيكون ثمة أوقات لا يمكننا أن نكن مشاعر الحب لأشخاص معينين ولا أن نختار أن نحبهم. حينها، عادة ما أؤثر تجنب هؤلاء الأشخاص في الأوقات التي لا أستطيع أن أحبهم فيها.

## القبول هو تعبير مهم عن الحب

أفضل الطرق لتعريف *القبول* هي أنه توجه *حيادي* تجاه شخص أو أشخاص آخرين. وعندما يشعر المرء بالقبول، يصنع جواً خالياً من تقييم أفكار الشخص الآخر أو مشاعره أو سلوكياته. وبهذا، يكون بإمكان الشخص الآخر أن يبكي أو أن يضحك أو أن يظهر غضبه؛

وحتى إذا كان سلوكه لا يروق لغيره، فهم يقبلونه. لهذا السبب، أحياناً ما أطلق على القبول *"بصرف النظر عن الحب"*. كثيراً ما يمكنني أن أهيئ جواً من الحيادية تجاه الآخر بصرف النظر عن أن سلوكياته ووجهات نظره لا تتفق وقيمي، بل وربما تتعارض معها.

كل منا في حاجة إلى قبول الآخرين له. إذ ليس منا من هو كامل. جميعنا لم يصل إلى ما يمكنه الوصول إليه. فكل منا أخفق في الاضطلاع بمسئوليته في وقت من الأوقات. وجميعنا اقترف ما يضره أو يضر الآخرين من حوله. فعندما أشعر أنني مختلف عن الآخرين، أو أشعر أنني لم أبلغ أفضل ما عندي، فإن قبول الآخرين لي يجعلني أدرك أنه على الرغم من عيوبي وغرابة أطواري، من الممكن أن يحبوا شخصي كما هو. فالتقبل أو القبول يقوي حب الذات البناء كما يساعد المرء على تفعيل مصادره ليصل بإمكاناته إلى أقصى حد.

وبينما أحاول أن أكون أكثر تقبلاً، اكتشفت أن إدراك العديد من الحقائق بشأن الطبيعة البشرية أمر مجدٍ:

١. *ليس منا من يشعر بالرضا أو القبول التام*. فالبشر مخلوقات محدودة. وهذا القدر من عدم القبول هو ما يجعلنا مخلوقات بشرية. فنحن بشر، لا آلهة.

٢. *بعضنا أكثر تقبلاً من غيره*. ثمة عديد من العوامل تؤثر على مستوى القبول العام للشخص، من بينها التجارب المبكرة في عائلة الشخص بل من الممكن أن تكون الوراثة من بين تلك العوامل.

٣. *مستوى القبول هذا دائماً ما يتغير*. أوضح توماس جوردون أن التغيرات التي تطرأ عليه، وعلى غيره وفي بيئته من شأنها أن تحدث تقلبات في مستوى القبول لديه.[١٤] فعندما يكون المرء شاعراً بالسعادة والاسترخاء والراحة مثلاً، يكون على استعداد للتقبل أكثر منه عندما يكون شاعراً بالحزن والإرهاق والتوتر والعجلة. بدلاً من التهالك من أجل تحقيق الحلم المستحيل وهو الوصول إلى اتساق تام وتماسك مطلق في العلاقات البشرية، حري بنا وأجدى لنا أن نناضل من أجل التناغم مع مشاعرنا الداخلية وإدراك المواقف التي نجد أنفسنا مقحمين فيها.

٤. *من الطبيعي أن يكون هناك من نفضله عمن سواه*. عندما يحاول أحدهم الشعور بنفس المقدار من الحب لكل أبنائه أو أصدقائه أو تلامذته عادة ما ينتهي به الحال إلى التعامل معهم وفقاً لأقل قاسم عاطفي مشترك. أو أن يتعامل مع من يحبهم بصورة أقل من غيرهم بلطف وصداقة زائفين؛ وعليه يزيد من البعد في علاقاته تلك.

٥. *بإمكان كل منا أن يصبح أكثر تقبلاً*. بعض المهارات الواردة في هذا الكتاب تساعدنا على زيادة مستوى تقبلنا للآخرين. ومع ذلك، حري بنا أن نضع نصب أعيننا أنه ليس هناك من يستطيع الوصول إلى التقبل الكامل وأن بعض الأشخاص، بسبب المناخ العائلي وغيره من الكثير من العوامل، لديهم قدرة هائلة ليكونوا أكثر تقبلاً.

٦. *التقبل الزائف للآخرين يعود بالضرر عليهم وعلى علاقتك بهم.* فالبعض منا يتظاهر بكونه متقبلاً لسلوك الآخرين ولكنهم يمثلون وحسب. قد يتقمص هؤلاء دور "الأب الصالح" أو "المعلم الجيد" أو "الرفيق الطيب". فهم يحاولون إظهار تقبلهم للآخرين، إلا أنهم لا يكنون سوى نقيضه. وعندما يشعر أحدنا بعدم تقبل الآخر من داخله، قد يتظاهر أنه لا يشعر بالضيق أو الغضب من تصرفات الآخر وأنه سعيد بعلاقته معه. إلا أن إيماءاته غير اللفظية تكشف حقيقته. فنظرات عينيه، ونبرات صوته تصرخ عالياً بعدم تقبله للآخر فتحجب تعبيراته اللفظية التي تدعي القبول. وفي النهاية يظهر من يدعي القبول عدم قبوله. فإذا لم يستطع الشخص من داخله تقبل الشخص الآخر، فخير له أن يعترف له بذلك صراحةً. ومع أن هذه الصراحة قد تؤدي إلى تولد الخلاف أو النزاع، فمن الممكن أن يتصالح الطرفان أيضاً وقد تنشأ بينهما علاقة حقيقية في النهاية.

٧. *أخيراً، القبول ليس مرادفاً للاستحسان.* فقد أتقبل سلوكيات الشخص الآخر، إلا أنني لا أستحسنها. ومن الممكن أيضاً أن يكون الشخص متقبلاً للشخص الآخر ومضاداً له في الوقت نفسه.

## الاحترام: عنصر جوهري آخر من عناصر الحب

الحب الحقيقي يحترم ما وصفه بابر بأنه "الغيرية العنصرية للغير". فهو يقر بقدسية خصوصية الآخر، ويدعم توجه ذاته، كما يشجع قوة الشخص الآخر واستقلاله بدلاً من اعتماده على الغير. والحب يحفظ التوقير –المسافة– في علاقة المرء بغيره.

*والحب الحقيقي لا يتسم بالتطفل والاجتياح.* فهو لا ينتهك خصوصية الآخرين. وهو لا يحاول أبداً اقتحام محراب شخصية الآخرين.

كثيراً ما يحاول الآباء اقتحام حياة أبنائهم الشخصية. فهم يرغبون في إطالة فترة الإفصاح التي تلازم الكثير من الأطفال. ولكن الأطفال تلازمهم حاجة نفسية لتكون لديهم حياتهم الخاصة. فهم يحتاجون إلى إخفاء بعض الأشياء عن والديهم والآخرين. وعندما يصبح الأبناء أكثر انغلاقاً، كثيراً ما ينزعج آباؤهم أو يشعرون بالغضب. وعادة ما يمطر هؤلاء أبناءهم بالكثير والكثير من الأسئلة. بل أحياناً يتحول بعضهم إلى مخبرين ويراقبون أبناءهم خلسة ليعرفوا ماذا يفعلون ومع من.

ونزعة اقتحام الأماكن السرية لدى الآخرين لا تقتصر على علاقة الآباء بأبنائهم وحسب. فالأزواج عادة ما يقتحم كل منهم خصوصية الآخر، والمدرسون يميلون إلى اقتحام حياة طلابهم الشخصية، والمديرون والمراقبون يقتحمون حياة موظفيهم الخاصة؛ وأحياناً يغزو المستشارون مناطق لا يكون عملاؤهم على استعداد للإفصاح عنها؛ وما إلى ذلك.

إن تطور الشخصية الفردية لكل منا يتوقف على قدرتنا على كتمان ما يخصه في حياته. كتب الطبيب النفسي السويدي بول تورنيير كتاباً صغيراً رائعاً أسماه الأسرار Secrets، قال فيه:

> أن يكون لديك أسرار، ومعرفة كيفية كتمانها، وعدم البوح بها إلا برغبة صاحبها أول خطوة في تشكيل شخصية الفرد.... واحترام أسرار أي شخص كان، حتى طفلك، هو احترام لشخصه.

واقتحامك حياته الشخصية، وانتهاكك أسراره هو انتهاكك لشخصه. وحتى يشعر كل منا باحترام الآخرين له، فهو بحاجة إلى أن يشعر بكامل حريته ليبوح بما يريد وليخفي ما يريد.[١٥]

والحب الحقيقي الصادق لا يقتحم المناطق السرية في حياة الآخرين.

*والحب الحقيقي يحترم التوجه الذاتي لدى الشخص الآخر*. كما أنه دائماً ما يتجنب تملك القيم أو السيطرة عليها أو فرضها. فهو يسمح للشخص الآخر ويشجعه ليكون "شخصه بحريته". والأسئلة التي طرحها كارل روجرز على الأطباء النفسيين تعنينا جميعاً:

هل نحترم قدرة [الشخص الآخر] على توجيه نفسه بنفسه وحقه في ذلك، أم أننا نعتقد أنه من الأفضل أن نوجه نحن حياته؟ لأي مدى تلازمنا الحاجة بالهيمنة على الآخرين وتعترينا الرغبة في ذلك؟ هل نتمنى أن ينتقي الشخص الآخر قيمه ويختارها بنفسه، أم أن أفعالنا يوجهها اعتقادنا (دائماً لا نلفظ به) أنه سيكون أكثر سعادة إذا سمح لنا بأن نختار نحن له قيمه ومعاييره وأهدافه؟[١٦]

*والحب الصادق الحقيقي يعزز قوة الشخص الآخر واعتماده على نفسه*، ويبدد اعتماده على الآخرين. وهو لا يساند ضعف الشخص الآخر، إنما يستثير قوته. وهذا الحب يتجنب "مساعدة" الشخص الآخر إذا كان من شأن تلك "المساعدة" تبديد شعور الشخص الآخر بمسئوليته عن حياته الخاصة. إحدى أكثر طرق التعامل مع مدمني المخدرات نجاحاً تتجنب ويحذر كثيراً من الأشياء التي يستخدمها المعالجون والمدرسون والآباء والمديرون وغيرهم والتي من شأنها تبديد قوة الشخص الآخر وسعة حيلته واعتزازه بنفسه. يصف ديفيد ديتش التوجه الذي نشأ في برنامج Daytop الأولي:

سوف أتحدث معك بأسلوب يفيد كرامة الإنسان. وهذا يعني أنني أرفض أن أتعامل معك باعتبارك شخصاً ضعيفاً أو عاجزاً أو تافهاً. ولكنني، بدلاً من ذلك، سوف أنظر إليك باعتبارك قادراً على تحقيق آمالك، كما أنني سأتوقع أنك ستحاول أن تكون مبتكراً ومبدعاً.[١٧]

لابد وأن يحاط الآخر بالحب في وقت شدته. ولكن لا يقدم الحب للشخص الآخر الأشياء التي يتحتم عليه هو القيام بها لأجله. فالحب الحقيقي هو نوع من أنواع الرعاية المنضبطة للغاية والتي تقاوم العديد من طرق المساعدة المغرية والتي من شأنها أن تضعف الشخص الآخر وتوهن عزمه.

*هذا الحب يحفظ التوقير والإجلال -الحدود- في علاقة المرء بغيره*. عادة ما ننظر إلى الحب على أنه قرب شديد بين المرء وغيره؛ وهذا بالتأكيد أحد أوجه الحب المهمة. ولكن الحدود مطلوبة أيضاً. وكما يقول إتش ريتشارد نيبور:

الحب إجلال: فهو يحفظ الحدود بين أطرافه حتى وإن اقتربوا؛ وهو لا يسعى إلى امتصاص شخصية الآخر أو التفاني فيها؛ كما يحترم غيرية الآخر وشخصيته المتفردة، بل ويتمنى للطرف الآخر أن يكون ذاته هو وأن يتسم بشخصه هو ولا يسعى مطلقاً إلى إعادة صياغته ليكون نسخة من الطرف الآخر أو أن نجعل من المحب وسيلة نصل بها إلى ما نريد. وهذا النوع من الحب... يسعى إلى معرفة الشخص الآخر، ليس على سبيل

الفضول ولا من أجل فرض السيطرة عليه ولكن من باب الابتهاج والإعجاب. وفي مثل هذا الحب نجد شيئاً من "الخوف المقدس"، هذا الخوف ليس من ضروب الرهبة أو الفرار إنما شديد الاحترام لتفرد الآخر والبعد كل البعد عن محاولة انتهاك كيانه.[١٨]

## الدفء: "الحب" يولد "الإعجاب"

قد يتقبلني الشخص الآخر ويعاملني باحترام شديد إلا أنه لا يكون معجباً بأي من صفاتي. قد يجتمع التقبل والاحترام مع الدفء وقد لا يجتمعان. ربما يكون المرء قادراً على *البقاء* إذا تقوت بالقبول والاحترام واعتمد عليهما، ولكنه يحتاج الكثير حتى *ينمو ويترعرع* في علاقاته الاجتماعية. فإذا كان هدفه الازدهار، فهو بحاجة إلى شيء من التواصل العاطفي الإيجابي الذي ينعم بالدفء. فهو يتوق إلى تقدير تفرده واحترامه. فالتقدير -وبدرجة كبيرة، العاطفة- يوفر هذا الدفء.

عندما يكون ثمة قليل من الإعجاب بين المرء وغيره أو لا يكون ثمة إعجاب، كثيراً ما يكون من الممكن تحقيق القبول والاحترام. وبمجرد أن نتقبل الشخص الآخر ونحترمه، يميل إلى التصرف بشخصه أكثر وأكثر. وعندما نعرفه بالفعل، عادة ما تتبع تلك المعرفة مشاعر إعجاب. فالحب غير المفروض، الذي يختاره المرء، يقودنا إلى الإعجاب في أغلب الأوقات.

وأحد مصادر سخرية العلاقات البشرية هو أننا عادة ما نكون أقل تقبلاً وأقل احتراماً لمن نعجب بهم أكثر من غيرهم (و/أو من تجمع بيننا وبينهم علاقة حميمة، مثل الزوج/الزوجة أو الأبناء/الآباء، وما إلى ذلك). فثمة نزعة تجعلنا نحاول فرض قيمنا على أكثر من نحب وأن نكون أكثر نقداً وأقل احتراماً أو تقبلاً لهم. لذا، نجد أن علاقاتنا الحميمة بحاجة إلى تلك الرغبة المنضبطة للحب وإلى دفء الإعجاب هذا.

## التعاطف

التعاطف هو الصفة الرئيسية الثالثة التي من شأنها أن تثري التواصل بين الأشخاص.

منذ حوالي قرنين، سار جون وولمان حافي القدمين من بالتيمور إلى فيلادلفيا. ولم يدفعه إلى ذلك إلا ليشعر جسده ببعض ما يلاقيه الرقيق السود من ألم حيث كانوا يجبرون على السير حفاة لمسافات طويلة. وبوضعه نفسه مكان هؤلاء الرقيق، فهم ما يعنيه الرق بالنسبة لهم أكثر من أي وقت مضى. لقد كان متعاطفاً.

استقال أحد المديرين التنفيذيين في شركة صلب من منصبه والتحق بشركة أخرى كعامل. اعتقد بعض أصحابه أن تصرفه هذا غريب عجيب لا ريب. وبعد عمله جنباً إلى جنب مع العمال، وبعد أن عاش حياتهم بكل ما يستطيع، نظر إلى مشاكل العمال برؤية مختلفة. وبعدها دخل في مجال علاقات العمل وأصبح من المشهورين وذلك إلى حد ما بسبب قدرته على تفهم مصاعب العمال ومشكلاتهم. كان متعاطفاً.

عمل ريتشارد واتسون جيلدر في وكالة مختصة بمنازل الفقراء. أراد أن يفهم مأساة العائلات التي دمرت منازلهم بسبب الحرائق وليكتشف سبب العديد من الحرائق التي تدمر مثل تلك المنازل. وكان لديه جهاز لاستشعار الحرائق في غرفته. فكان يعرف بكل حريق في الجانب الشرقي السفلي، ويتقصى أسبابه ويحقق فيها. كان متعاطفاً.

عند انتهاء الحرب الأهلية، حينما تأجج الكثير من أهل الشمال بمشاعر الكره الجارفة لأهل الجنوب وأرادوا أن يفرضوا سلماً جزائياً، حاول أبراهام لينكولن أن يخدم الدولة بأسرها وذلك "بمحبة الجميع وتقديم العون لهم، والتنحي عن مشاعر الكراهية تجاه أي منهم". كيف لم يشعر بتلك الروح الانتقامية التي زخر بها الشمال؟ أحد الأسباب ورد في عبارة له قالها لأحد أصدقائه: "لم أعانِ بسبب الجنوب، إنما عانيت معهم. كان ألمهم ألمي وخسارتهم خسارتي". كان متعاطفاً.

جاءت كلمة Empathy "تعاطف" إلى الإنجليزية كترجمة لكلمة استخدمها الأطباء النفسيون اليونان وهي einfuhlung وتعني "الشعور ب". وهي قدرة المرء على فهم الآخر تماماً كما يفهم الآخر نفسه. فالشخص المتعاطف مع غيره يدخل إلى أعماق الآخر ويرى العالم بعينيه. ويستمع إلى الآخر بأسلوب يخلو من النقد أو الإجحاف. ويسمع حديثه على النحو الذي يريد تقديمه به كما ينتبه إلى المغزى الذي يعنيه الحدث إلى الشخص الآخر.

## متسلسلة عدم الاكتراث، التعاطف، الشفقة

وجدت أنه من السهل أن نفهم معنى التعاطف إذا نظرنا إليه باعتباره الطرف الأوسط في متسلسلة حدودها الشفقة وعدم الاكتراث. (انظر الجدول التالي)

| عدم الاكتراث | التعاطف | الشفقة |
|---|---|---|
| "أنا لا آبه لهذا الأمر" | "وكأنك لست على ما يرام اليوم" | "أيها المسكين..." |
| "تلك مشكلتك" | "يبدو وكأن هذا الأمر جرحك بالفعل" | "كم أشعر بالأسف لما أصابك..." |

يعرف عدم *الاكتراث* في القاموس بأنه "الافتقار إلى الشعور بالغير أو عدم الاهتمام". فعندما لا أكترث بمن أمامي، لا أشعر بوجودي معه. عادة ما أرسل برسالة غير لفظية لسان حالها في أغلب الأحيان:

> "فلتمض في طريقك، وسأمضي في طريقي. وأنا لا أتمنى أن يلحق بك أي ضرر، ولكنني لن أسدي لك أي معروف. لا آبه إذا كنت مغرقاً في مشاكلك أو كنت تطير فرحاً. أسدِ لي صنيعاً واتركني بمفردي".

في مجتمعاتنا المتحضرة الحديثة، من المحال أن نتفاعل بحق مع كل من نقابل. لذا، فنحن بحاجة إلى التحلي بشيء من عدم الاكتراث لنتمكن من البقاء. وإلا، ستكون محيطاتنا التفاعلية مثقلة بالحمل، أو قد نتفجر غضباً ونفقد عقلنا ونتجنب التعامل مع الآخرين لفترة أو تنفد طاقاتنا التفاعلية وتتلاشى كل علاقاتنا شيئاً فشيئاً.

ومع أننا بحاجة إلى شيء من عدم الاكتراث، إلا أن بعضنا يتحلى به بصورة غير سليمة أو ملائمة. فبعض الناس يتسمون بالعزلة ويتجنبون التواصل مع كل الناس تقريباً. وآخرون توجههم مصالحهم ولا يتعاملون مع الآخرين إلا إذا كان هذا التواصل سيعزز أحد أهدافهم. وآخرون يتواصلون مع الناس إلى حد كبير إلا أنهم يتجنبون التفاعلات التي تصل إلى مستوى المشاعر. فالانفصال المفرط عن الآخرين وعن مشاعرهم يولد حياة قزمة واهنة.

وفي الطرف الآخر من المتسلسلة نجد *الشفقة*. والشفقة هي فرط المشاركة في مشاعر الشخص أو الأشخاص الآخرين ومن ثم قد تتسبب الشفقة في تقويض قوة مسدي العون وانفراده فلا يمكنه إسداء العون وقتما يكون الآخرون في أشد الحاجة إليه. ولقد رأيت مثل هؤلاء الأشخاص في أوقات الشدائد يتغمدهم أسى الآخرين حتى إن الشخص المصاب اضطر إلى مواساة مَن مِن المفترض أن يواسيه.

وتعرف *الشفقة* بأنها "الشعور من أجل آخر" على عكس *التعاطف* وهو "الشعور بالآخر". ومع أن الشفقة لا تأتي من موضع قوة، إلا أنها تنم عن التنازل. فعادة ما تصور سلوكا يقول في صمت "أيها المسكين". لذا فهي تضعف الشخص الآخر في وقت أشد ما يحتاجه فيه هو التحلي بالقوة.

هناك احتمال كبير أن تتدنى الشفقة لتصل إلى فرط الانفعال. والانفعال هو الشعور بعواطف المرء والاستمتاع بها ولكن على نحو غير صحيح. وبهذا الصدد، كتب تولستوي عن السيدات الأثرياء من الروس اللاتي بكين بسبب التراجيديا المعروضة على المسرح ولكنهن تناسين تعب سائقيهم الموجودين بالخارج يعانون من قسوة البرد.

إن عدم الاكتراث، عندما يكون سائداً في العلاقات المهمة، يمكن أن يكون هداماً للغاية. وأنا أعتقد أن الشفقة المستمرة التامة تكون أكثر إيذاءً من عدم الاكتراث. إن التنازل بسبب الشفقة واختيار العواطف غير المناسب اللذين يكونان انفعاليين يسببان الأذى للشخص المشفِق والشيء الموجود في نطاقه العاطفي. رغم ذلك، نادراً ما يتم التعبير عن الشفقة دون وجود بعض التعاطف. بحسب درجة تدخل التعاطف، يمكن أن تكون خبرة التعاطف/الشفقة بناءة جزئياً.

إن *التعاطف* هو المشي مع الشخص الآخر في حجرات ذاته العميقة؛ مع المحافظة على بعض الانفصال. إنه يتضمن اختيار مشاعر الآخر دون فقد هويتك الذاتية. إنه يتضمن استجابات دقيقة لاحتياجات الشخص الآخر دون أن تصيبك مشاعره. إن الشخص المتعاطف يشعر بألم الشخص الآخر لكنه لا يضعفه. إنه يشعر بحيرة، أو غضب، أو خوف، أو حب الشخص الآخر كما لو كانت مشاعره الشخصية، لكنه لا يفقد طبيعة "كما لو" في اشتراكه هذا. عندما يفقد شخص ما القدرة على فصل مشاعره عن مشاعر الشخص الآخر، فإنه لا يعد متعاطفاً.

إن وصف التعاطف صعب لأنه مكون من أجزاء تبدو متضادة ومتناقضة. إن التعاطف تطابق قريب مع الشخص الآخر؛ لكن إذا أصبح التطابق مفرطاً، فهذا لم يعد تعاطفاً. إن التعاطف نوع من المشاركة المنفصلة لعالم مشاعر شخص آخر أو أشخاص آخرين.

## المكونات الثلاثة للتعاطف

لقد أشارت التعريفات الحديثة *للتعاطف* إلى أن هذه السمة تتكون من ثلاثة مكونات.

أولاً، يمتلك الشخص المتعاطف فهماً حساساً ودقيقاً لمشاعر الشخص الآخر بينما يحافظ على انفصال معين عن الشخص الآخر.

ثانياً، يعني التعاطف فهم الموقف الذي أسهم في أو "أثار" هذه المشاعر. وقد قدم ميلتون مايروف وصفاً شعرياً لهذين المكونين من مكونات التعاطف:

> لكي أهتم بشخص آخر، يجب أن أكون قادراً على فهمه وفهم عالمه كما لو كنت داخله. يجب أن أكون قادراً على رؤية كيف يكون عالمه من خلال عينيه وكيف يرى نفسه. بدلاً من مجرد النظر إليه من الخارج بطريقة منفصلة، كما لو كان عينة معروضة، يجب أن أكون قادراً على التواجد معه في عالمه، "ماضياً" في عالمه لكي أشعر "من الداخل" كيف تبدو الحياة بالنسبة له، ما الذي يناضل لكي يكون عليه، وما يتطلبه لينمو.[١٩]

أخيراً، يتواصل الشخص المتعاطف مع الآخر بطريقة تُشعر الآخر بالقبول والفهم. إن توصيل التفهم العاطفي للمرء أمر حيوي. كتب لويس وويجل:

> أشارت الدلائل إلى أن الأشخاص الذين يتم إدراك أنهم متفهمون لا يمتلكون تفهماً فكرياً أفضل للموضوع من الأشخاص الذين يتم إدراك أنهم غير متفهمين. إذا أردنا أن نحفز في الآخرين شعوراً بأننا نفهمهم، ليس من المهم أن نكتسب معلومات مهمة عنهم لكن أن نساعدهم على رؤية أننا قادرون على فهم الآخرين والمواقف كما يفهمونها.[٢٠]

إن الطرق المحددة التي تعزز التفهم العاطفي للآخرين وتساعد على التواصل الذي يؤدي إلى تفهمهم تمت مناقشتها في الجزء الثاني من هذا الكتاب (الفصول ٣-٧) بعنوان "مهارات الإنصات".

أشارت بيانات الأبحاث إلى أن التعاطف قوة فعالة من أجل الأفضل. يعزز المعلمون أصحاب المستوى العالي من التعاطف نمواً أكاديمياً أكبر لدى الطلاب من المعلمين أصحاب المستويات الأقل من هذه السمة. يقول كارل روجر: "إنه أكثر عامل نعرفه فعالية" لتعزيز النمو الشخصي و"تحسين علاقات وتواصل الشخص بالآخرين".[٢١]

لا يشجع الشخص المتعاطف التغيير البناء في الآخرين فحسب، ولكن يساعده تعاطفه على النمو باتجاهات إيجابية. يتم توسعة آفاقه ويتم تعميق أحاسيسه عن طريق التواصل المتعاطف مع الآخرين. يعتقد بعض علماء النفس أن التعاطف يعد واحداً من أفضل المؤشرات الفردية على النضج النفسي.

# تطبيق التوجهات الذهنية الأساسية

تمثل الصدق، والحب غير التملكي، والتعاطف التوجهات الذهنية التي تعزز العلاقات المحسنة

مع الناس. يعرف القاموس التوجه الذهني بأنه "الاتجاه الذهني أو العاطفي نحو شيء ما". عندما تكون هذه التوجهات الثلاثة مفقودة، تختفي علاقات الشخص. عندما تكون هذه التوجهات موجودة، يمكن أن تزدهر العلاقات. أعتقد أن الصدق، والحب غير التملكي، والتعاطف شروط لازمة للتواصل المثالي.

رغم ذلك، فمجرد امتلاك تلك التوجهات سيكون له نفع قليل. فليس للصدق، والحب غير التملكي، والتعاطف أي تأثير ولو قليل على العلاقة حتى يتم توصيلها إلى الطرف الآخر. تحتاج هذه التوجهات إلى أن يتم التعبير عنها سلوكياً. إنها تتطلب مهارات من الممكن اكتسابها وهي قوية في تأثيرها. ويتم تعليم العديد من هذه المهارات الأساسية الشخصية في هذا الكتاب.

يستخف بعض الناس باكتساب المهارات في ميدان العلاقات الشخصية. فهم يطلقون على مهارات التواصل بشكل متنازل "مجرد أساليب". إنهم يؤمنون بأن تدريب المهارة في العلاقات البشرية يعمم العلاقات. إنهم يؤمنون بأن الأساليب ربما تكون مناسبة عند التعامل مع عالم الأشياء لكنها ليس لها أي مكان في العلاقات الشخصية.

رغم ذلك، في حياتي، تم إجهاد العديد من العلاقات وتدمير البعض منها بسبب افتقادي لمهارة التعبير عن التوجهات البناءة التي شعرت بها تجاه الأشخاص الآخرين. عندما لم أكن أعرف كيفية توصيل التوجهات التي أملكها، لم تستفد منها العلاقات إلا بالقليل، هذا إن كانت استفادت منها في الأصل.

يبدو لي أن أحد أكبر أوجه القصور الموجودة في ثقافتنا هو أن قلة فقط من الناس هم من يستطيعون التعبير عن هذه التوجهات ببراعة. إنه غير مألوف بالنسبة للشخص أن يتم تعليمه طرقاً للتعبير عن ذاته الخاصة وحبه الصادق وتفهمه للآخرين. رغم ذلك، فإن هذه المهارات عوامل مهمة للغاية في تحقيق الإشباع الشخصي والفعالية المهنية.

على الرغم من أن بعض الناس يتغاضون عن فائدة مهارات التواصل، يصبح آخرون متقيدين بها. فهم يؤمنون بأن الطريقة الوحيدة التي يمكنك من خلالها الإنصات لشخص آخر هي أن تتبع صيغة معينة حرفياً وأن الطريقة الوحيدة لتأكيد نفسك تكون عن طريق اتباع صيغة أخرى حتى النهاية. إن الإرشادات المحددة تكون مفيدة للغاية في جعل السمات الأساسية تعمل معظم الوقت. مع ذلك، يمكن التعبير عن التوجهات الذهنية بطرق أخرى. إن التوجهات أوسع وأساسية أكثر من الإرشادات التي تقترح استجابات محددة. إن إرشادات تنمية مهارات التواصل بالنسبة لبعض الأشخاص لا تقدر بثمن؛ لكنها مفيدة في تذكر أنه توجد أكثر من طريقة واحدة للتعبير عن الصدق، أو الحب غير التملكي، أو التعاطف. كلما نمى الشخص من قدراته التواصلية، زاد عدد البدائل البناءة التي تصبح متاحة له. ففي النهاية، يتمثل الهدف في الحرية الأكثر إبداعاً ومسئولية في العلاقات.

يقول الناس أحياناً: "ماذا لو لم أكن أملك هذه التوجهات الأساسية؟ هل مكتوب علي أن أعيش علاقات سطحية في أفضل الأحوال وهدامة في أسوأ الأحوال؟".

من الجيد أن نتذكر أن كلاً منا لديه بعض من هذه التوجهات بداخله. تحدث الطبيب النفسي الرائد ألفرد أدلر عن شعور اجتماعي فطري، سمة التعاطف التي *لا مفر منها*، الذي يتواجد في كل منا. قد تضمر بعض التوجهات الأساسية بسبب عدم الاستعمال، وبعضها يمكن أن يتم حبسه عن طريق ردود أفعالنا نحو خبرات الحياة، لكن لا يعاني أي منا خللاً في هذه السمات.

إذاً، أيضاً، عندما نعبر عن توجهاتنا عن طريق وسائل مهارات التواصل الفعالة، يتم تقوية هذه التوجهات وتغذيتها. كلما مارسنا فن ومهارات الحب، أصبحنا أكثر حباً. إن خبراتي ومراقبتي لهؤلاء المتدربين جعلتني أقتنع تماماً أن تعلم واستخدام *المهارات* المذكورة في هذا الكتاب سوف يؤدي إلى زيادة في *توجهات* الصدق، والحب غير التملكي، والتعاطف.

أفاد تي إس إليوت عن أناس كانوا يحلمون بإنشاء أنظمة كاملة تماماً بحيث لن يحتاج أحد فيها أن يكون جيداً. في لحظات تعقلنا نعلم جميعاً أن هذا مفهوم خاطئ. إن مهارات التواصل، بغض النظر عن مدى جودة صياغتها، لا يمكن أن تكون بديلاً للصدق، والاهتمام، والتفهم. لكن يمكن أن تساعدنا في التعبير عن هذه السمات بطريقة أكثر فاعلية أكثر مما كان يمكن لأي منا أن يقوم بهذا في الماضي. والتعبير عن هذه السمات الأساسية يغذي ويدعم هذه الميزات. بمجرد أن نستطيع أن نتواصل بشكل أكثر صدقاً، وحباً، وتعاطفاً، تنمو لأكبر ما نستطيع.

خاتمة

# أربع خطوات للتواصل الأفضل

إن القراءة حول مهارات التواصل تعد أمراً مختلفاً تماماً عن تطبيقها بفعالية في الحياة اليومية. في خلال تعليمي مهارات التواصل لآلاف الأشخاص، قد اكتشفت أن هناك خمسة عوامل تؤثر بقوة فيما إذا كانوا سيطبقونها في حياتهم أم لا: حجم الالتزام نحو استخدام المهارات، وتطبيق المهارات في المواقف المناسبة، والرغبة في أن تكون شجاعاً عن طريق الفشل العارض، وإعداد الآخرين لحقيقة أنك سوف تحاول أن تتواصل بطريقة مختلفة أحياناً، والانخراط في تدريب للمهارات.

## حجم الالتزام نحو استخدام المهارات

في عالم التواصل بين الأشخاص، كما في العديد من الأمور، تميل نوايا الناس إلى تجاوز أفعالهم. ومن ثم، عندما ينتهي القارئ العادي من قراءة هذا الكتاب، فعلى الأرجح سيفكر: "سوف أعمل على كل مهارة من هذه المهارات لكي أستطيع أن أحسن علاقاتي بالآخرين الذين يمثلون أهمية في حياتي". رغم ذلك، في واقع الأمر، بعد عدة محاولات قليلة في استخدام المهارات، ربما ينزع القارئ إلى العودة مرة أخرى إلى راحة طرق التواصل القديمة الخاصة به، لكنها غالباً أقل فعالية. إن الأمر لا يتمثل في أنه قرر ألا يستخدم المهارات. على العكس تماماً، ربما يكون قد فكر أنه اتخذ قراراً باستخدام المهارات كثيراً.

إن كلمة قرار قد تم تخفيفها عن طريق الاستخدام غير الدقيق. لذا عندما أعلم مهارات التواصل لأي شخص (كما أعلمك إياها في هذا الكتاب)، أطلب من الشخص أن يلزم نفسه بعدد معين من الاستخدامات لكل مهارة من المهارات في الأسبوع لمدة ثلاثة أشهر.

إن العدد المحدد من الاستخدامات لكل مهارة له نفس القدر من الأهمية مثل الالتزام باستخدام المهارة. ما لم تلزم نفسك بعدد معين من الاستخدامات، من السهل أن تعتقد أنك تستخدم المهارة أكثر مما تستخدمها بالفعل. وفيما يلي التزام المشاركين في إحدى ورش العمل الذي قطعوه على أنفسهم:

<u>التزامي باستخدام مهارات التواصل</u>

من <u>١٦ أكتوبر</u> حتى <u>١٦ يناير</u>

الاسم: <u>هاري أوجدن</u>

| المهارات | الالتزام | عدد مرات الاستخدام: أسبوع من | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | أكتوبر | | نوفمبر | | | | ديسمبر | | | | | يناير | |
| | | ٢٠ | ٢٧ | ٣ | ١٠ | ١٧ | ٢٤ | ١ | ٨ | ١٥ | ٢٢ | ٢٩ | ٥ | ١٢ |
| الحضور | ٥/أسبوع | ٦ | ٤ | ٥ | ٠ | ٣ | ١٢ | ٨ | ٣ | ٤ | ٦ | ١٤ | ٦ | ٤ |
| الإنصات الانعكاسي | ٢/أسبوع | ٣ | ٢ | ١ | ٠ | ٤ | ٦ | ٣ | ٣ | ١ | ٢ | ٠ | ٤ | ٣ |
| النتائج المنطقية | ٢/شهر | ١ | ٠ | ١ | ٠ | ١ | ١ | ٠ | ١ | ١ | ٠ | ١ | ٠ | ٠ |
| الجسم ثلاثي الأجزاء | ١/أسبوع | ٣ | ٢ | ٣ | ١ | ٢ | ١ | ١ | ١ | ٠ | ١ | ٠ | ٢ | ١ |
| التقدير الوصفي | ٤/أسبوع | ٤ | ٣ | ٠ | ٠ | ٠ | ١٤ | ٥ | ٦ | ٤ | ٧ | ١٨ | ٨ | ٩ |
| تقليل الصراع | ٢/شهر | ٠ | ١ | ١ | ٠ | ١ | - | ٠ | ١ | ٢ | ٠ | ١ | ٠ | ٠ |
| حل المشكلات المشترك | ٢/شهر | ١ | ٠ | ٢ | ٠ | ٠ | ١ | ٢ | ٠ | ١ | ١ | ٠ | ١ | ١ |

كل يوم جمعة، بعد الظهر، راجع هاري التزامه وسجل على الجدول عدد المرات التي استخدم فيها كل مهارة. وقال: "إن مدى الكيفية التي ساعدني بها استخدام الجدول على المثابرة على استخدام المهارات لأمر مذهل. كانت هناك أوقات، مثل أسبوع ١٠ من نوفمبر، حيث تجاهلت المهارات فعلياً طوال الأسبوع ولم أدرك حتى أني لم أكن أستخدمها. إذا لم تكن قد طلبت منا أن نضع جدولاً يمكنني أن أقيس فيه أفعالي، أخشى أن المهارات كانت ستضيع وتختفي جراء عدم الاستعمال؛ مثل الكثير من الأشياء الأخرى التي تعلمتها".

سألت هاري كيف تذكر مراجعة الجدول.

فقال لي: "هذا الجزء كان سهلاً. في اليوم الذي قطعت على نفسي الالتزام، كتبت في دفتر مواعيدي عبارة "جدول الالتزام" في فترة بعد ظهر كل يوم جمعة لمدة ثلاثة أشهر. أيضاً قمت بلصق الجدول في مكان بارز في مكتبي لكي أستطيع مراجعة تقدمي من حين لآخر. بشكل عرضي، ساعدني الجدول على معرفة مواسم حياتي. في أسابيع الأعياد، حاولت زيادة استخدامي لمهاراتي الخاصة بالحضور والتقدير الوصفي. وينطبق نفس الأمر تماماً على أعياد الميلاد والأحداث الخاصة. بدأت في تقديم جزء أكبر مني للآخرين؛ بالإضافة إلى تقديم كم أكبر من نوع الظهور المادي".

## اختيار المواقف المناسبة

عندما يتعرض الأشخاص للمهارات المتعلمة في هذه الدورة، كثيراً ما يرغبون في تجريبها في بعض أصعب المشاكل الشخصية في حياتهم. ربما يستخدمون الإنصات الانعكاسي في مواقف تحفز فيهم على الأرجح إصدار الأحكام أو تقديم النصائح. يميلون لأن يصبحوا حاسمين مع أشخاص من المرجح أن يستجيبوا للرسالة الحاسمة بأقل صورة.

تماماً كما سيكون من التهور أن تبدأ العدو في يوم ما ثم تدخل سباق الجري السريع في اليوم التالي، سيكون من الحمق أن تستخدم المهارات في مواقف صعبة قبل أن تكون قد جربتها وأتقنتها في الأوضاع الأقل دراماتيكية.

## الشجاعة عن طريق الفشل العارض

هذا المهارات ليست الترياق. عندما يتم استخدامها جيداً، تكون احتمالية نجاحها وإثرائها للعلاقات عالية. رغم ذلك، يمتلك حتى أكثر المستخدمين مهارة وصدقاً في الاستخدام حالات فشل عرضية.

على ما يبدو أنك لم تصل بعد لمرتبة أكثر الممارسين لمهارات التواصل براعة في العالم. إذا كان المحترفون يمتلكون نصيباً من الفشل العارض، فبلا شك أنت أيضاً تمتلك حصة منه. عندما لا تنجح المهارة معك، لديك خيار الاستسلام أو اكتشاف ما حدث من خطأ وتعلم كيفية تصحيحه المرة التالية. إن المثابرة أمام الفشل العارض أمر ضروري للأشخاص الملتزمين بتنمية أيه مهارة.

## إعداد الآخرين للتغيير

بعد تعلم مهارات التواصل، يتكون لدى بعض الأشخاص رغبة قوية في جعل المهارات سراً. ويرغب البعض الآخر في إعداد الأشخاص المهمين في حياتهم العملية والشخصية من أجل حقيقة أنهم سوف يجربون استخدام بعض الطرق المختلفة للتواصل لبعض الوقت. أشارت أبحاثنا إلى أنه من المفيد عادة أن تخبر الناس الذين من الراجح أنك ستستخدم المهارات معهم أنك سوف تحاول استخدام بعض طرق التواصل الجديدة، وسبب قيامك بهذا، وماذا سيكون هذا.

بعد المشاركة في ورشة عمل، كتب هاري أوجدن لزوجته قائلاً:

عزيزتي ميدج

لقد مر وقت طويل منذ آخر مرة أرسلت فيها خطاباً لك. ربما تتساءلين عن سبب إرسالي لهذا الخطاب. كما تعرفين، كنت ملتحقاً بدورة تدريبية حول إدارة مهارات التواصل التي تعني الكثير لي. حسناً، أظهر العديد من الأشخاص في الدورة إحباطاً بسبب حقيقة أن الأشخاص الذين يعنون لهم الكثير لم يكونوا متواجدين معهم ليشاركوهم في هذه الخبرة. وقالوا أيضاً كم هو أمر صعب أن تنقل المشاعر والمهارات للأشخاص الآخرين. شعرت بنفس

الإحباط وقد قررت أن أحاول التعبير عما عنت لي هذه الخبرة وأن أشاركك هذا الأمر.

ربما تكنين بعض المشاعر تجاه هذا؛ بعض المشاعر الإيجابية، أو بعض مشاعر الانزعاج، أو حتى بعض مشاعر التهديد. لذا أرغب في أن أخبرك كيف أعتقد أن الدورة قد أثرت فيّ.

أحد الأشياء الرئيسية التي تعلمناها كان كيفية الإنصات عندما يحتاج شخص أن يتم الإنصات له. بشكل أساسي، يجب أن يكون لدى المنصت اهتمام صادق بالمتحدث، ويجب أن يعكس الحقائق والمشاعر (سوف أشرح أكثر ما أعنيه بهذا عندما نتحدث)، والأكثر أهمية، ألا يكون مصدراً للأحكام ويتوقف عن إسداء النصائح. أرغب حقاً في تعلم الإنصات بهذه الطريقة. أتمنى أن يجعلنا هذا تظهر أنفسنا أكثر وأكثر.

تتمثل إحدى أكبر فوائد الإنصات في تأسيس الثقة في العلاقة. عندما تتوفر الثقة في العلاقة، لا تحتاجين أن تكوني دفاعية نحو نفسك؛ ومن الأسهل أن تكوني على طبيعتك.

لذا أرغب حقاً في أن أكون منصتاً انعكاسياً وغير مصدر للأحكام. هذا لن يكون أمراً هيناً، وقد أبدو في بعض الأوقات متصنعاً. لذا أطلب منك أن تكوني صبورة معي بينما أحاول التغلب على بعض عادات التواصل السيئة وأتعلم بعض المهارات الجديدة.

تعلمنا الكثير من المهارات الأخرى، بعض منها قد ناقشناه أنا وأنت بالفعل. في هذا الخطاب، لن أخوض في المهارات الأخرى، رغم أني قريباً سأرغب في شرح كيفية وسبب تمني استخدامها.

حسناً، في الختام، أود أن أقول إن الدورة كانت أكثر خبرة غير مألوفة بالنسبة لي وفتحت بعض أهم سبل التواصل واستكشاف الذات. قررت أن أحاول مشاركة بعض من هذا المعنى معك في هذا الخطاب. شكراً لك على إنصاتك؛ ولكونك على طبيعتك.

مع كل حبي،

هاري

ملحوظة، لقد كان التحدث عن رسالة الجسم ثلاثية الأجزاء في ليلة الأربعاء أمراً ممتعاً. وأعدك أني سأضع ملابسي المتسخة في السلة!

بالإضافة إلى الخطاب الذي أرسله لزوجته، أخبر هاري أطفاله عن الدورة وأنه سوف يبدأ في محاول التواصل بشكل مختلف. وفي العمل، عقد اجتماع مع كل مرءوسيه وأخبرهم عن محتوى الدورة وكيف يأمل في تطبيقها في العمل. في كل بيئة، اعترف هاري أنه لم يعرف المهارات جيداً بعد وأنه ربما ينسى استخدامها في أوقات عصيبة. وقال أيضاً إن المهارات قد تبدو أحياناً غريبة وربما حتى غير منتجة لبعض الأشخاص. طلب منهم فترة ثلاثة أشهر يعطي فيها المهارات تجربة عادلة. بعد المزاح الذي سمعه من أقوال مثل "بالتأكيد لن يسوء الوضع أكثر من الوضع الحالي"، وافق الجميع على منح هاري الأشهر الثلاثة لتجربة تنمية واستخدام المهارات.

أخبرني هاري قائلاً: "أنا سعيد أني طلبت هذه الأشهر الثلاث. قال الناس عدة مرات "أنت تقوم بتطبيق مهارات التواصل هذه علي". وبعد أن يعكسوا عدم راحتهم، كنت أقول

"نعم، لا يبدو أنها تعمل جيداً في الوقت الحالي؛ لكننا قلنا إننا سنمنحها تجربة لمدة ثلاثة أشهر. دعنا نرى إذا كنت قد وصلت إلى جوهر ما كنت تقوله". وكنا نعود إلى محادثتنا مرة أخرى.

"في نهاية الأشهر الثلاثة اتفق الجميع على أن التجربة كانت ناجحة. بالتأكيد أزعجت الأشخاص في بعض الأوقات. لكن الجميع اتفق على أن الانعكاسات كانت أفضل من عقبات الحوار والحسم كان أفضل من التذمر أو العدوانية. والآن من الأسهل أن نتفق على ألا نتفق على القضايا المهمة وأن نحل المشاكل الحقيقية على أساس مبدأ فوز/فوز".

## تدريب المهارة

إن ورش عمل بناء المهارات يمكن أن تكون ذات منفعة كبيرة في تنمية قدرة الفرد على التواصل بشكل أفضل. يصف هذا الكتاب المفاهيم ويخبرك بطرق التواصل الرئيسية. لكن قراءة كتاب ليست مساوية للتعلم في ورشة عمل يتم فيها محاكاة المهارات عن طريق المدرب وباستخدام شرائط فيديو وصوت وحيث يتم عقد جلسات للممارسة والتغذية الراجعة. يجد معظم الناس أن ورشة التدريب على المهارات مفيدة للغاية في تعزيز زيادة الفعالية الشخصية.

رغم ذلك، من المهم أن تلاحظ أن الأبحاث تشير إلى أن التدريب على التواصل الشخصي يمكن أن يؤدي إلى "وضع أفضل أو وضع أسوأ".[1] هناك مشكلتان متكررتان مع التدريب غير الفعال هما التصميم التعليمي وعدم قدرة المدرب على استخدام المهارة أو إظهار السمات الرئيسية (انظر الفصل ١٥) بينما يقوم بتدريس الدورة. عندما لا تتواجد هاتان المشكلتان، أشارت الأبحاث إلى أن المشاركين يمكن أن يزيدوا من قدرتهم مع هذه المهارات في فترة قصيرة بشكل ملحوظ.[2]

إني مقتنع بشدة أنه، مع وجود استثناءات نادرة، نادراً ما يتم تحقيق مستوى مرتفع من الفاعلية في التواصل دون برنامج تدريبي مكثف ومصمم جيداً. لهذه الأسباب أود أن أشجعك على أن تكون انتقائياً وناقداً بدرجة عالية في اختيار برنامج تدريبي للتواصل إذا كان هذا أمراً متاحاً لك. يمكن للمؤسسات التي ترغب في مزيد من المعلومات عن برامج التدريب التي صممتها أنا وزملائي لتعليم المهارات المذكورة في هذا الكتاب أن تتوجه بالاستعلام إلى:

Communication Skills

Ridge Consultants

5 Ledyard Avenue

Cazenovia, New York 13035

# ملاحظات

## تمهيد

1. William Turner, *A New Herball Wherein Are Contayned the Names of Herbes* (London, 1551).

## الجزء الأول: مقدمة

1. George Gazda, *Human Relations Development: A Manual for Educators* (Boston: Allyn & Bacon, 1973), p. 34.

## الفصل الأول:
## مهارات تضييق الفجوة بين الأشخاص

1. Richard Wright, *The Outsider* (New York: Harper & Row, 1969).
2. Karl Jaspers, *The Way to Wisdom* (New Haven: Yale University Press, 1951), p. 147.
3. Harry Stack Sullivan, *Interpersonal Theory of Psychiatry* (New York: W. W. Norton, 1953).
4. David Riesman, Nathan Glazier, and Reuel Denney, *The Lonely Crowd: A Study of the Changing American Character* (New York: Doubleday, 1950).
5. T. S. Eliot, *The Cocktail Party* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.; London: Faber & Faber Ltd), p. 140. Copyright 1950.
6. Virginia Satir, *Peoplemaking* (Palo Alto, Calif.: Science and Behavior Books, 1972), p. 197.
7. Quoted in Ann Landers, "Survey Results Shock Reader," *Syracuse Herald-Journal*, 29 March 1976.
8. Gabriel Marcel, *The Mystery of Being* (Chicago: Regnery, 1960).
9. Carl Rogers, *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy* (Boston:

Houghton Mifflin, 1961), p. 330. Copyright © 1961 by Carl R. Rogers. Reprinted by permission of Houghton Mifflin Co., and that of Constable Publishers, London.
10. *Second Chance* (motion picture) (Nutley, N.J.: Hoffman-LaRoche Laboratory).
11. Erich Fromm, *The Art of Loving* (New York: Harper and Brothers, 1956), p. 83.
12. Gerard Egan, *The Skilled Helper: An Introduction to Systematic Counselor and Human Relations Training* (Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1975), p. 22. Copyright © 1975 by Wadsworth Publishing Company, Inc. Reprinted by permission of the publisher, Brooks/Cole Publishing Company, Monterey, California 93940.
13. Charles B. Truax and Robert Carkhuff, *Toward Effective Counseling and Psychotherapy* (New York: Aldine/Atherton, 1967), p. 108.
14. Robert Havighurst, *Developmental Tasks and Education* (New York: Longmans, Green, 1952); Erik Erikson, *Childhood and Society* (New York: W. W. Norton, 1964).
١٥. ألفين توفلر، Future Shock ( نيويورك: Random House، ١٩٧٠). يقول توفلر إن واحدة من القدرات الثلاث التي نحتاجها في "أدوات البقاء" للمستقبل هي تعلم كيف نرتبط.
16. H. Richard Niebuhr, *The Purpose of the Church and Its Ministry* (New York: Harper and Brothers, 1956), p. viii.
١٧. واحد من أهم موضوعات تدريب مهارات التواصل يتمثل في إختيار المهارة ليتم تعليمها. من وجهة نظري، يعد اختيار د/ توماس جوردون للمهارات الأساسية في التواصل في كتابه Parent Effectiveness Training: The "No-Lose" Program for Raising Responsible Children (نيويورك، بيتر إتش. وايدن، ١٩٧٠)، خطوة رئيسية للأمام في تدريب مهارات التواصل. على الرغم من وجود اختلافات حول ما يعتبر أساسياً أكثر في كتاب جوردون وما هو مسلط عليه الضوء في هذا الكتاب، فإن مديونيتي له في هذا (وفي العديد من المواضيع الأخرى المذكورة في هذا الكتاب) كبيرة.

## الفصل الثاني:
## حواجز التواصل

1. Reuel L. Howe, *The Miracle of Dialogue* (New York: The Seabury Press, Inc., 1963), pp. 23–24. Copyright © 1963 by the Seabury Press, Inc.
2. Thomas Gordon, *Parent Effectiveness Training: The "No-Lose" Program for Raising Responsible Children* (New York: Peter H. Wyden, 1970), pp. 44, 108.
3. Carl Rogers, *Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications, and Theory* (Boston: Houghton Mifflin, 1951); note especially 31. See also Carl Rogers, *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy* (Boston: Houghton Mifflin, 1961). Copyright © 1961 by Carl R. Rogers. Reprinted by permission of Houghton Mifflin Co. Howe, *The Miracle of Dialogue*, pp. 18–35. Haim Ginott, *Between Parent and Child: New Solutions to Old Problems* (New York: Macmillan, 1965). See also Ginott's *Between Parent and Teenager* (New York: Avon, 1969) and *Teacher and Child: A Book for Parents and Teachers* (New York: Macmillan, 1972). Jack Gibb "Defensive Communication," in *Leadership and Interpersonal Behavior*, edited by Luigi Petrullo and Bernard M. Bass (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961), pp. 66–81.

4. Gordon, *Parent Effectiveness Training*, pp. 41–47, 108–117 and 321–27.
5. Rogers, *On Becoming a Person, p. 330. Copyright* © 1961 by Carl R. Rogers. Reprinted by permission of Houghton Mifflin Co.
6. Ibid., pp. 330–31. Copyright © 1961 by Carl R. Rogers. Reprinted by permission of Houghton Mifflin Co.
7. Quoted in Robert Sherwood, *Roosevelt and Hopkins* (New York: Harper, 1948), p. 282.
8. Clark Moustakas, *Individuality and Encounter: A Brief Journey into Loneliness and Sensitivity Groups* (Cambridge, Mass.: Howard A. Doyle, 1971), pp. 7–8.
9. Ginott, *Between Parent and Teen-Ager*, p. 113.
10. David Augsburger, *The Love Fight* (Scottdale, Pa.: Herald Press, 1973), p. 110.
11. Jacques Lalanne, "Attack by Question," *Psychology Today*, November 1975), p. 134.
12. Norman Kagan, *Interpersonal Process Recall: A Method of Influencing Human Interaction* (Ann Arbor: Michigan State University Press, 1975), p. 29.
13. Dag Hammarskjold, *Markings* (New York: Alfred A. Knopf, 1964), p. 190.
14. Ginott, *Between Parent and Child*, pp. 29–30.
15. Luke 11:24–26.

# الجزء الثاني:

# مهارات الإنصات

1. Quoted in Ralph Nichols and Leonard Stevens, *Are You Listening?* (New York: McGraw-Hill, 1957), p. 49.

## الفصل الثالث: الإنصات ليس مجرد استماع وحسب

1. A letter from a patient quoted in Paul Tournier, *The Meaning of Persons* (New York: Harper & Row, 1957), p. 165.
2. Ralph G. Nichols and Leonard A. Stevens, *Are You Listening?* (New York: McGraw-Hill, 1957), pp. 6–7.
3. Ibid., pp. 6–10.
4. Quoted in B. Harvey Branscomb, *The Teachings of Jesus: A Textbook for College and Individual Use* (New York: Abingdon, 1931), p. 23. This saying comes from an apocryphal "New Testament" book.
5. Ralph G. Nichols and Leonard A. Stevens, "Listening to People," *Harvard Business Review*, September–October 1957.
6. Franklin Ernst, Jr., *Who's Listening? A Handbook of the Transactional Analysis of the Listening Function* (Vallejo, Calif.: Addresso 'set, 1973).
7. John Drakeford, *The Awesome Power of the Listening Ear* (Waco, Tex.: Word, 1967), p. 17.

8. Allen Ivey and John Hinkle, "The Transactional Classroom," unpublished manuscript, University of Massachusetts, 1970.

٩. نورمان روكويل، My Adventures as an Illustrator، تحرير تي. روكويل، Saturday Evening Post، ٢ أبريل ١٩٦٠، صفحة ٦٧. أيضاً، امتلك الرئيس جون كينيدي هذه القدرة. انظر The Awesome Power of the Listening Ear، لدريكسفورد، صفحة ٦٥.

10. Albert Scheflen with Norman Ashcraft, *Human Territories: How We Behave in Space-Time* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1976), pp. 6, 42.

11. C. L. Lassen, "Effect of Proximity on Anxiety and Communication in the Initial Psychiatric Interview," *Journal of Abnormal Psychology* 18 (1973): 220–232.

12. Ernst, *Who's Listening?* p. 113.

13. Charles Truax and Robert Carkhuff, *Toward Effective Counseling and Psychotherapy: Training and Practice* (New York: Aldine/Atherton, 1967), pp. 361–'62.

14. Quoted in Gerald Nierenberg and Henry Calero, *How to Read a Person Like a Book* (New York: Pocket Books, 1975), p. 28.

15. Paul Ekman and Wallace Friesen, *Unmasking the Face: A Guide to Recognizing Emotions from Facial Expressions* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1975), pp. 14–16.

16. Silvan Tomkins, in *Challenges of Humanistic Psychology*, edited by James Bugental (New York: McGraw-Hill, 1967), p. 57.

17. Anthony G. White, *Reforming Metropolitan Governments: A Bibliography* (New York: Garland, 1975).

18. Allen Ivey, *Microcounseling: Innovations in Interviewing Training* (Springfield, Ill.: Thomas, 1975).

19. John Moreland, Jeanne Phillips, and Jeff Lockhart, "Open Invitation to Talk," manuscript, University of Massachusetts, 1969, p. 1

20. Eugene Herrigel, *The Method of Zen*, edited by Herman Tausend and R. F. C. Hull (New York: Pantheon, 1976), pp. 124–25.

21. Halford Luccock, *Halford Luccock Treasury* edited by Robert Luccock, Jr. (New York: Abingdon, 1963), p. 242.

22. Quoted in Nathan Scott, *Man in the Modern Theater*, (Richmond, Va.: John Knox, 1965), p. 86.

23. Ecclesiastes 3:7.

## الفصل الرابع: أربع مهارات للإنصات الانعكاسي

1. John Powell, *The Secret of Staying in Love* (Niles, Ill.: Argus, 1974), p. 140. Reprinted from *The Secret of Staying in Love* by John Powell © 1974 Argus Communications. Used with permission from Argus Communications, Niles, Illinois.

2. Quoted in Haim Ginott, *Group Psychotherapy with Children* (New York: McGraw-Hill, 1961), pp. 180–82.

3. Steven Danish and Allen Hauer, *Helping Skills: A Basic Training Program* (New York: Behavioral Publications, 1973), p. 27.
4. William James, *Varieties of Religious Experience* (New York: Longmans, Green, 1902), p. 397.

٥. نورمان كاجان، Interpersonal Process Recall: A Method of Influencing Human Interaction (لـ Ann Arbor مطبعة جامعة ميتشجان، ١٩٧٥)، صفحات ٦٠-٦٢. ذهب كاجان إلى أن يقول بأنه بسبب أن الناس يمتلكون بعض القدرة على قراءة المشاعر، لا يحتاجون أن يتم تعليمهم كيفية القيام بهذا. أعتقد أنه يمكن لمعظمنا أن يحسن هذا القدرة من خلال عملية تعليمية؛ التي في الواقع كانت ما تم تصميم برنامج كاجان للقيام به أيضا.

6. Robert Carkhuff, *The Art of Helping: A Guide for Developing Helping Skills for Parents, Teachers, and Counselors* (Amherst, Mass.: Human Resource Development Press, 1973), p. 78.
7. Ernest Jones, *The Life and Work of Sigmund Freud*, edited and abridged by Lionell Trilling and Steven Marcus (New York: Basic Books, 1961), p. 253.
8. Quoted in Gerard Egan, *The Skilled Helper: A Model for Systematic Helping and Interpersonal Relating*, (Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1975), p. 139. Copyright © 1975 by Wadsworth Publishing Company, Inc. Reprinted by permission of the publisher, Brooks/Cole Publishing Company, Monterey, California 93940.
9. Ibid., p. 138. Copyright © 1975 by Wadsworth Publishing Company, Inc. Reprinted by permission of the publisher, Brooks/Cole Publishing Company, Monterey, California 93940.

## الفصل الخامس:

## لماذا تنجح الاستجابات الانعكاسية

١. جيه. إم. شلين. لا أستطيع تحديد مصدر هذا الاقتباس.

2. Richard Bandler and John Grinder, *The Structure of Magic: A Book about Language and Therapy* (Palo Alto, Calif.: Science and Behavior Books, 1975), 1: 22–23.
3. Alfred North Whitehead, *Adventures of Ideas* (New York: Mentor, 1933), p. 286.
4. Quoted in *Life*, 14 October 1966.
5. T. S. Eliot, "Burnt Norton." *Four Quartets* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1952; London: Faber & Faber Ltd). Copyright 1952.
6. Haim Ginott, *Between Parent and Child: New Solutions to Old Problems* (New York: Macmillan, 1965), pp. 35–36.
7. John Drakeford, *The Awesome Power of the Listening Ear* (Waco, Tex.: Word, 1967), pp. 19–20.
8. Perry London, *Behavior Control* (New York: Harper & Row, 1969), p. 88.
9. Anti-Defamation League of B'nai B'rith, *Rumor Clinic.*
10. Jiddu Krishnamurti, *The First and Last Freedom* (New York: Harper and Brothers, 1954), p. 19.
11. Thomas Carlyle, *Sartor Resartus* (New York; Stokes, 1883), p. 172. Italics added.

## الفصل السادس:
## قراءة لغة الجسد

1. Julius Fast, *Body Language* (New York: Pocket Books, 1971), pp. 7–8. From *Body Language* by Julius Fast. Copyright © 1970 by Julius Fast. Reprinted by permission of the publishers, M. Evans and Company, Inc., New York, New York 10017.
2. Randall Harrison, "Nonverbal Communication: Exploration into Time, Space, Action, and Object," in *Dimensions in Communication: Readings* edited by James Campbell and Hall Hepner (Belmont, Calif.: Wadsworth, 1970), p. 258.
3. Albert Mehrabian, "Communication Without Words," *Psychology Today*, September 1968, p. 53.
4. Quoted in Gerald Nierenberg and Henry Calero, *How to Read a Person Like a Book* (New York: Pocket Books, 1973), p. 23.
5. Isaiah 3:9, as translated by George Adam Smith, *The Book of Isaiah* (New York: Harper and Brothers, 1927), 1:31.
6. Paul Ekman and Wallace Friesen, *Unmasking the Face: A Guide to Recognizing Emotions from Facial Clues* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1975), p. 18.
7. Gerard Egan, *The Skilled Helper: A Model for Systematic Helping and Interpersonal Relating* (Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1975), p. 63.
8. D. Huenegardt and S. Finando, "Micromomentary Facial Expressions as Perceivable Signs of Deception," paper presented to Speech Association of America, New York, Quoted in C. David Mortensen, *Communication: The Study of Human Interaction* (New York: McGraw-Hill, 1972), pp. 222–24.
9. Ralph Nichols and Leonard Stevens, *Are You Listening?* (New York: McGraw-Hill, 1957), p. 59.
10. Quoted in John Woolman, *The Journal of John Woolman*, edited by Janet Whitney (Chicago: Henry Regnery, 1950), p. 132.
11. Rollo May, *Love and Will* (New York: W. W. Norton, 1969), p. 241.
12. Len Sperry, *Developing Skills in Contact Counseling* (Reading, Mass.: Addison Wesley, 1975), p. 40.
13. Erle Stanley Gardner, "How to Know You're Transparent When You'd Like to Be Opaque," *Vogue*, July 1956, pp. 45–47.
14. B. G. Rosenberg and J. Langer "A Study of Postural-Gestural Communication," *Journal of Personality and Social Psychology* 2: 593–97.
15. Abne Eisenberg and Ralph Smith, Jr., *Nonverbal Communication* (Indianapolis: Bobbs-Merrill, 1971), pp. 34–35.
16. Quoted in Nierenberg and Calero, *How to Read a Person Like a Book*, p. 18.
17. Edward Sapir, "The Unconscious Patterning of Behaviors in Society," *Selected Writings of Edward Sapir in Language, Culture, and Personality*, edited by David Mandelbaum (Berkeley: University of California Press, 1949), p. 556.

## الفصل السابع:
## تحسين مهارات الانعكاس

1. David Augsburger, *The Love Fight: Caring Enough to Confront* (Scottdale, Pa.: Herald Press, 1973), p. 23.

2. Carl Rogers, *On Becoming a Person* (Boston: Houghton Mifflin, 1961), pp. 21–22. Copyright © 1961 by Carl R. Rogers. Reprinted by permission of Houghton Mifflin Co.
3. *McCall's*, September 1968.
4. I John 3:18 (Moffatt translation).
5. Gerard Egan, *The Skilled Helper: A Model for Systematic Helping and Interpersonal Relating* (Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1975), pp. 153–54. Copyright © 1975 by Wadsworth Publishing Company, Inc. Reprinted by permission of the publisher, Brooks/Cole Publishing Company, Monterey, California 93940.
6. Clark Moustakas, *Creativity and Conformity* (Princeton, N.J.: D. Van Nostrand, 1967), p. 23.
7. Quoted in Douglas Steere, *On Beginning from Within/On Listening to Another* (New York: Harper & Row, 1943), p. 197.
8. George Gazda et al., *Human Relations Development: A Manual for Educators* (Boston: Allyn & Bacon, 1973), pp. 81–82.

## الجزء الثالث:

## مهارات الحسم

1. *Pirke Avot* ("Ethics of the Fathers"), Talmud.

## الفصل الثامن:

## ثلاثة اتجاهات للعلاقات

1. Sherwin Cotler and Julio Guerra, *Assertion Training: A Humanistic-Behavioral Guide to Self-Dignity* (Champaign, Ill.: Research Press, 1976), p. 201. Used with permission.

٢. فيرجينيا ساتير، Peoplemaking (بالو ألتو، كاليفورنيا، Science and Behavior Books، ١٩٧٢)، صفحات ٧٨-٧٩. هذا تقييمها القاسي. استخدمت ساتير كلمة تسوية بدلا من كلمة حسم.

3. Anne Morrow Lindbergh, *Dearly Beloved* (New York: Harcourt, Brace and World, 1962), p. 10.

٤. إل. زد. بلوم، وكارين كوبورن، وجوان بيرلمان، The New Assertive Woman (نيويورك: Dell Books، ١٩٧٥)، صفحة ٢١٩. أعتقد أن الإحصاءات مهمة على الرغم من القصور الكامن في إجراءات التقييم الذاتي.

5. W. H. Auden, *About the House* (New York: Random House, 1965). Reprinted by permission of Curtis Brown, Ltd. Copyright © 1963 by Edward Mendelson, William Meredith, and Monroe K. Spears, executors of the Estate of W. H. Auden (first appeared in *The New Yorker*).
6. Georg Simmel, "Secrecy and Group Communication," in Talcott Parsons et al., *Theories of Society* (New York: Free Press, 1961), p. 320.
7. Theodore White, *The Making of the President 1960* (New York: Atheneum, 1961), p. 171.

8. Ashley Montague, *The Nature of Human Aggression* (New York: Oxford University Press, 1976), p. 249.

9. Albert Scheflen with Norman Ashcroft, *Human Territories: How We Behave in Space-Time* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1976), p. 167.

١٠. إليوت هاوارد، Territory in Bird Life (لندن: William Collins، ١٩٢٠). انظر أيضاً كونراد لورنز، On Aggression، ترجمة مارجوري ويلسون (نيويورك: Bantam، ١٩٦٧). قام روبرت أردري، على الرغم من عدم كونه عالماً، بالكثير من أجل نشر أبحاث ونظريات العديد من العلماء في هذا الكتاب The Territorial Imperative: A Personal Inquiry into Animal Origins of Property and Nations (نيويورك: Atheneum، ١٩٦٨).

11. Lois Timmins, *Understanding through Communication* (Springfield, Ill.: Charles C. Thomas, 1972), pp. 116–117.

12. Quoted in Gerald Kennedy, *Fresh Every Morning* (New York: Harper & Row, 1966), p. 75.

13. Abraham Maslow, in *Challenge of Humanistic Psychology*, edited by James Bugental (New York: McGraw Hill, 1967), pp. 280–81.

14. Thomas Moriarity, "A Nation of Willing Victims," *Psychology Today*, April 1955, pp. 43–50.

15. Carolina Maria de Jesus, *Child of the Dark: The Diary of Carolina Maria de Jesus*, trans. David Saint Clair (New York: Signet, 1962), p. 47.

١٦. منذ عدة سنوات مضت، أدخلني د/ مارتن سيلدمان في تدريب الجسم. كان لمحادثاتنا العديدة وصفوف تدريب الجسم الخاصة به تأثير كبير على بعض أجزاء الجسم في هذا الكتاب. يمكن أن تجد بعض أفكار د/ سيلدمان في هذا الموضوع في Martin Seldman, Ph.D., and David Hermes, Personal Growth Thru Groups: A Collection of Methods (سان دييجو، كاليفورنيا: The We Care Foundation. Inc.، ١٩٧٥).

17. Frederick Perls, *Gestalt Therapy Verbatim* (Lafayette Calif.: Real People Press, 1969), p. 19.

18. The phrase is from George Bach and Herb Goldberg, *Creative Aggression* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1974), p. 43.

١٩. كما تم ملاحظته، غالباً ما يتحكم الشخص الخاضع في الشخص العدواني، لكن هذا تحكم من نوع خسارة/خسارة. في موقف خسارة/خسارة، لا يقوم الشخص الخاضع بما يريد، ويتم إحباط تصرفات الشخص العدواني.

20. Robert Emmons and Michael Alberti, *Stand Up, Speak Out, Talk Back* (New York: Pocket Books, 1975), p. 39. See also Arthur Lange and Patricia Jakubowski, *Responsible Assertive Behavior*, p. 53.

21. Quoted in Marshall Rosenberg, *A Manual for Responsible Thinking and Communicating* (Saint Louis: Community Psychological Consultants, 1972), p. v.

22. Byron Butler, quoted in Lawrence LeShan, "Psychological States as Factors in the Development of Malignant Disease: A Critical Review," *Journal of the National Cancer Institute*, 22, no. 1 (1959).

23. Bach and Goldberg, *Creative Aggression*, pp. 194ff.

٢٤. توماس هوكسلي The Struggle for Existence: A Programme (لندن، ١٨٨٨). يعتقد الكثير من العلماء أن تركيز هوكسلي على التدمير والمنافسة كان تحريفاً خطيراً لنظرية داروين وأن هذا قد تم نقضه بالدليل من عالم الطبيعة. انظر على سبيل المثال Peter Kropotkin, Mutual Aid: A Factor of Evolution (London, Heinemann، ١٩٠٢).

nature. See, for example, Peter Kropotkin, *Mutual Aid: A Factor of Evolution* (London, Heinemann, 1902).

25. Quoted in *Fortune*, May 1973.
26. Esther 7:10 (Moffatt translation).
27. *The Essaies of Sir Francis Bacon* (London: John Beale, 1612).
28. Georg Bach and Ronald Deutsch, *Pairing* (New York: Peter H. Wyden, 1970), p. 53.
29. Quoted in Albert Camus, *The Rebel: An Essay on Man in Revolt*, revised and translated by Anthony Bower (New York: Vintage Books, 1958), p. 251.
30. Albert Speer, *Inside the Third Reich: Memoirs of Albert Speer* (New York: Macmillan, 1970).
31. Herbert Fensterheim and Jean Baer, *Don't Say Yes When You Want to Say No* (New York: David McKay, 1975), p. 14.
32. Howard Clinebell, Jr. and Charlotte Clinebell, *The Intimate Marriage* (New York: Harper & Row, 1943), p. 179.
33. Harry Emerson Fosdick, *On Being a Real Person* (New York: Harper and Brothers, 1943), p. 179.

## الفصل التاسع:

## تحسين رسائل الحسم ثلاثية الأجزاء

1. David Seabury, *The Art of Selfishness* (New York: Simon and Schuster, 1964), p. 59.
2. Manuel Smith, *When I Say No, I Feel Guilty: How to Cope—Using the Skills of Systematic Assertive Therapy* (New York: Dial Press, 1975), pp. 7–14.

٣. لا يوافق العديد من مدربي الحسم. يقول روبيرت ألبرتي ومايكل إيمونز "لا يهم تقريباً ما تقول!" في كتاب Stand Up, Speak Out, Talk Back (نيويورك: Pocket Book، ١٩٧٥)، صفحة ٨٥. وقالا في كتابهما الرائد السابق "على الرغم من أن ما تقوله مهم بشكل واضح، فإنه غالباً ما يكون أقل أهمية مما يعتقده معظمنا" من كتاب Your Perfect Right, 2nd ed. (سان لويس أوبيسبو، كاليفورنيا، Impact، ١٩٧٥)، صفحة ٣٢. على النقيض، نعتقد أنا وزملائي أن ما تقوله، دقة كلماتك في موقف الحسم، غالباً ما يكون أكثر أهمية مما يعتقده معظمنا.

4. Thomas Gordon, *Parent Effectiveness Training: The "No-Lose" Program for Raising Responsible Children* (New York: Peter Wyden, 1970), p. 108.

٥. كان بحث جون والن غير المنشور بعنوان Behavior Description: A Basic Communication Skill for Improving Interpersonal Relations (١٩٧٠) مصدراً مفيداً هنا.

7. Andrew Salter, *Conditioned Reflex Therapy: The Direct Approach to the Reconstruction of Personality* (New York: Capricorn Books, 1949).
8. John Powell, *The Secret of Staying in Love* (Niles, Ohio: Argus Communications, 1974), p. 108. Reprinted from *The Secret of Staying in Love* by John Powell © 1974 Argus Communications. Used with permission from Argus Communications, Niles, Illinois.

9. Salter, *Conditioned Reflex Therapy*, p. 47.

١٠. توماس جوردون مع نويل بورش، تي. إي. تي: Teacher Effectiveness Training (نيويورك: Peter Wyden، ١٩٧٤)، صفحة ١٤٣. طالما أني أستطيع التأكد، تبدأ رسالة الجسم ثلاثية الأجزاء برسالة التغذية الراجعة ثنائية الجزء التي قدمها National Training Laboratory Institute. احتوت رسالة التغذية الراجعة على وصف غير نقدي للسلوك وإفصاح لمشاعر الفرد تجاه هذا السلوك. بدأ د/ جوردون في استخدام الطريقة ثم أضاف هو أو أحد معلميه "التأثير الملموس"، الذي يعد أكبر تحسين للعديد من المواقف. أطلق توماس جوردون على هذه الرسائل ثلاثية الأجزاء "رسائل أنا".

١١. خلال تدريس رسائل الحسم ثلاثية الأجزاء قد اكتشفت أن الأشخاص الذين لا يرغبون في المواجهة حيث كانت هناك نتائج ملموسة ("لأن تلك الأشياء لا تهمني بالفعل") يميلون لأن يمتلكوا رغبة قوية للمواجهة في موضوعات القيم. عندما يصبح الناس أكثر حسماً فيما يخص الموضوعات التي يكون فيها تأثير ملموس، يبدو لأن هناك رغبة ضعيفة في التحكم في قيم الأشخاص.

## الفصل العاشر:

## معالجة ظاهرة الدفع - والدفع المضاد

1. Reuel Howe, *The Miracle of Dialogue* (New York: The Seabury Press, Inc., 1963), p. 84. Copyright © 1963 by The Seabury Press, Inc.
2. Abraham Maslow, *Toward a Psychology of Being*, 2nd ed. (Princeton, N.J.: D. Van Nostrand, 1968), pp. 46-47.
3. Gregory Baum, *Man Becoming: God in Secular Experience* (New York: Herder and Herder, 1971), pp. 49, 54.
4. Jack Gibb, "Defense Level and Influence Potential in Small Groups," in *Leadership and Interpersonal Behavior*, edited by Luigi Petrullo and Bernard M. Bass (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961), pp. 66–81.
5. Carl Rogers, *Carl Rogers on Encounter Groups* (New York: Harper & Row, 1970), pp. 52–53.
6. Robert Alberti and Michael Emmons, *Stand Up, Speak-Out, Talk Back: The Key to Self-Assertive Behavior* (New York: Pocket Books, 1975), p. 90.
7. Frederick Stoller, "A Stage for Trust," in *Encounter: The Theory and Practice of Encounter Groups*, edited by Arthur Burton (San Francisco: Jossey-Bass, 1970), p. 90.
8. Richard Walton, *Interpersonal Peacemaking: Confrontations and Third Party Consultation* (Reading, Mass.: Addison Wesley, 1969), p. 86.

٩. كتب شارون وجوردون بوور فصلاً شيقاً عن الاستجابات الدفاعية في كتابهما Asserting Yourself: A Practical Guide for Positive Change (ريدينج، ماساشوستس: Addison-Wesley، ١٩٧٦). حلل المؤلفان الطرق المختلفة لمحاولة الناس "اجتياز" الحاسم من طريقهم. هناك اختلافات كبيرة بين طريقة معالجتهم للاستجابات الدفاعية والطرق المؤيدة في هذا الفصل.

10. Allen Frank, "Conflict in the Classroom," in Fred Jandt, *Conflict Resolution through Communication* (New York: Harper & Row, 1973), p. 249.

## الفصل الحادي عشر:

## زيادة خيارات الحسم

1. Herbert Fensterheim and Jean Baer, *Don't Say Yes When You Want to Say No* (New York: David McKay, 1975), p. 41.
2. Sidney Jourard, *The Transparent Self*, rev. ed. (New York: Van Nostrand Reinhold, 1971), pp. vii; viii.
3. T. S. Eliot, *The Elder Statesman* (New York: Farrar, Straus, 1959), p. 102. A selection from *The Elder Statesman* by T. S. Eliot. Copyright © 1959 by Thomas Stearns Eliot. Reprinted with the permission of Farrar, Straus & Giroux, Inc., and Faber & Faber Ltd, London.
4. Rollo May, *Power and Innocence: A Search for the Sources of Violence* (New York: Dell, 1972), p. 245.
5. Basil of Caesarea, *Longer Rule*. Quoted in John McNeill, *A History of the Cure of Souls* (New York: Harper and Brothers, 1951), p. 95.
يقول علماء النفس المحدثون بوجهة نظر مشابهة.
6. John Powell, *The Secret of Staying in Love* (Niles, Ill.: Argus Communications, 1974), p. 68. Reprinted from *The Secret of Staying in Love* by John Powell © 1974 Argus Communications. Used with permission from Argus Communications, Niles, Illinois.
7. Psalms, 12:2.
8. Haim Ginott, *Between Parent and Child: New Solutions to Old Problems* (New York: Macmillan, 1965).
9. Gregor Piatigorsky, *Cellist* (New York: Doubleday, 1965).
10. William Wordsworth, *Lines Composed a Few Miles above Tintern Abbey*, 1.33.
11. Franklin Ernst Jr. *Who's Listening? A Handbook of the Transactional Analysis of the Listening Function* (Vallejo, Calif.: Addresso 'set, 1973), p. 113.
12. Paul Weiss and Jonathan Weiss present different points of view on this topic; see their book *Right and Wrong: A Philosophical Dialogue between Father and Son* (New York: Basic Books, 1967), pp. 46ff.
13. George Prince, *The Practice of Creativity: A Manual for Dynamic Group Problem Solving* (New York: Harper & Row, 1970), p. 39.
14. Ibid., p. 40.
15. Ibid., p. 39.
16. Erich Fromm, *The Anatomy of Human Destructiveness* (Greenwich, Conn.: Fawcett Publications, 1973), p. 224.
17. Quoted in Rudolf Dreikurs and Pearl Cassel, *Discipline without Tears*, 2nd ed. (New York: Hawthorn Books, 1972), p. 65.
18. Rudolf Dreikurs with Vicki Soltz, *Children: The Challenge* (New York: Hawthorn Books, 1964), pp. 72–75. For a contrasting viewpoint, see B. F. Skinner, *About Behaviorism* (New York: Alfred A. Knopf, 1974).
19. Rudolf Dreikurs, Bernice Grunwald, and Floy Pepper, *Maintaining Sanity in the*

٢٠. هايم جينوت، Between Parent and Child: New Solutions to Old Problems (نيويورك: Macmillan، ١٩٦٥) يحتوي على فصل مفيد حول موضوع هذا الجزء: صفحة ٩١.

21. Compare Mark 3:5 and Matthew 23:1–36; see Hosea 11:9.

22. Manuel Smith, *When I Say No, I Feel Guilty: How To Cope—Using the Skills of Systematic Assertive Therapy* (New York: Dial Press, 1975), and Fensterheim and Baer, *Don't Say Yes When You Want to Say No!*

23. Weiss and Weiss, *Right and Wrong*, p. 79.

٢٤. ألبرت كاموس، The Rebel: An Essay on Man In Revolt (نيويورك: Vintage Books، ١٩٥٨) يركز على خطر التركيز السلبي الحصري وأهمية أن تكون على دراية بالتأكيدات الموجودة وراء قول الشخص "لا". صفحة ١٢.

25. Matthew 5:37. Some translators render the second sentence, "Anything more than this comes from evil."

26. For greater detail on this method, see Thomas Gordon with Noel Burch, *T.E.T.: Teacher Effectiveness Training* (New York: Peter Wyden, 1974), pp. 156ff.

## الجزء الرابع:
## مهارات إدارة الخلاف

1. Harvey Seifert and Howard Clinebell, Jr., *Personal Growth and Social Change: A Guide for Ministers and Laymen as Change Agents* (Philadelphia: Westminster Press, 1969), p. 174.

### الفصل الثاني عشر:
### منع الخلاف والسيطرة عليه

1. Richard Walton, *Interpersonal Peacemaking: Confrontations and Third Party Consultation* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969), p. 5. Italics are his. Reprinted with permission.

2. Alexander Hamilton, James Madison, and John Jay, *Federalist Papers*, No. 10. (New York: New American Library, 1961.)

3. Florence Allshorn, *The Notebooks of Florence Allshorn* (London: SCM Press, 1957), p. 66.

4. J. H. Oldham, *Florence Allshorn and the Story of St. Julians* (London: SCM Press, 1951), p. 88.

5. Gibson Winter, *Love and Conflict: New Patterns in Family Life* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1958), pp. 102–4. Italics added.

6. Harry Harlow, "Affectional Responses in Infant Monkeys," *Science* 130 (1959).

7. Konrad Lorenz, *On Aggression* (New York: Harcourt, Brace and World, 1966).

8. Stanley Coopersmith, *The Antecedents of Self-Esteem* (San Francisco: W. H. Freeman, 1967).

9. John Dewey, *Human Nature and Conduct* (New York: Modern Library, 1930), p. 300.

10. Lewis Coser, *The Functions of Social Conflict* (Glencoe, Ill.: Routledge & Kegan Paul, 1956).

11. McAlister Coleman, *Men and Coal* (New York: Farrar and Rinehart, 1943).

12. Walton, *Interpersonal Peacemaking*, p. 5.

13. Muzafer Sherif, O. Harvey, B. White, W. Hood, and Carolyn Sherif, *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robber's Cave Experiment* (Norman, Okla.: University Book Exchange, 1961).

14. Robert Blake and Jane Mouton, *Group Dynamics: Key to Decision Making* (Houston: Gulf, 1961).

١٥. تم حفظ وتوسيع أفكار روث بينديكت في هذا الموضوع عن طريق عالم النفس أبراهام ماسلو. انظر أيضا مقال ماسلو Synergy in the Society and in the Individual في Journal of Individual Psychology، ٢٠ (١٩٦٤) وكتابه Eupsychian Management (هومود، إلينوي: Irwin، ١٩٦٥)، صفحات ٨٨-١٠٧.

١٦. لقد كتب ألبرت إليس العديد من الكتب في هذا الموضوع. ومن أشهرها كتاب ألبرت إليس وروبرت هاربر، A New Guide to Rational Living (نورث هوليود، كاليفورنيا: Wilshire، ١٩٧٥).

17. Roger Fisher, "Fractionating Conflict," in *International Conflict and Behavioral Sciences: The Craigville Papers*, edited by Roger Fisher (New York: Basic Books, 1964), pp. 91–110.

18. Ibid., pp. 91–110.

19. Eugene Litwak, "Models of Bureaucracy Which Permit Conflict," *American Journal of Sociology* 67 (1961); 177–184.

20. Rensis Likert and Jane Likert, *New Ways of Managing Conflict* (New York: McGraw-Hill, 1976).

21. Robert Nye, *Conflict among Humans* (New York: Springer, 1973), p. 93.

22. Robert Blake, Herbert Shepherd, and Jane Mouton, *Managing Intergroup Conflict in Industry* (Houston: Gulf, 1964), pp. 18–33.

23. Robert Blood, "Resolving Family Conflicts," in *Conflict Resolution Through Communication*, edited by Fred Jandt (New York: Harper & Row, 1973), p. 230.

24. Daniel Katz, "Current and Needed Psychological Research in International Relations," in *Conflict Resolution: Contributions of the Behavioral Sciences*, edited by Clagett Smith (Notre Dame, Inc.: University of Notre Dame Press, 1971), p. 86.

٢٥. أورسون بين، Me and the Orgone (نيويورك: St. Martin's Press، ١٩٧١)، صفحة ٢٦-٢٧، ١١٢-١١٣. إن كتاب بين هو قصة محاولته تضمين رؤى ويلهيلم ريتش في حياته اليومية.

## الفصل الثالث عشر:

## معالجة النواحي العاطفية في الخلاف

1. John Powell, *The Secret of Staying in Love* (Niles, Ill.: Argus Communications, 1974), p. 74. Reprinted from *The Secret of Staying in Love* by John Powell © 1974 Argus Communications. Used with permission from Argus Communications, Niles, Illinois.

2. George Odiorne, *Objectives—focused Management* (New York: Amacom, 1974), p. 35.

3. Clark Moustakas, *Who Will Listen? Children and Parents in Therapy* (New York: Ballantine Books, 1975), pp. 12–13.

4. Martin Buber, *The Knowledge of Man*, edited by Maurice Friedman (New York: Harper & Row, 1967), p. 69.

٥. كارل روجرز، On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychology (بوسطن: Houghton Mifflin، ١٩٦١) صفحة ٣٢٢. حقوق الطبع محفوظة لكارل أر. روجرز. أعيد طبعة بتصريح من شركة Houghton Mifflin. الكلمات المكتوبة بخط مائل موجودة هكذا في

المصدر. في الأساس، تم تقديم أفكار روجز في هذا الموضوع في خطبة في مؤتمر Centennial Conference on Communications في جامعة نورثويسترن في عام ١٩٥١. اقترح إليوت دانلوب سميث قبل ذلك بربع قرن أن يلقي المدراء نظرة جديدة على الموضوع محل النقاش عن طريق رؤيته من خلال منظور شخص آخر. في كتابه Psychology for Executives (نيويورك: Harper، ١٩٢٨)، أطلق على هذا "التحقق الثنائي".

6. Quoted in Carl Rogers, *Carl Rogers on Personal Power* (New York: Delacorte Press, 1977), p. 123.

٧. ريتشارد كابوت، طبيب، تم اقتباسه في كتاب بواسطة جورج بيبودي. الكلمات المكتوبة بخط مائل تخصني.

8. Philip Roth, *Portnoy's Complaint* (New York: Random House, 1969).

٩. ويليام شكسبير، Julius Caesar. يشكو بعض الناس أن مهارات التواصل هذه يمكن أن يتم استخدامها لأغراض سيئة فضلاً عن الأغراض الجيدة. هذا حقيقي؛ يمكن استخدامها بطريقة استغلالية. وتمثل كلمات أنطونيو في هذه المسرحية مثالاً على ذلك. من الواضح من المسرحية بأكملها أن مارك أنطونيو كان رجلاً عديم الأخلاق يتلاعب بالجمهور. مثل كل الأشياء الجيدة -الذكاء، والكاريزما، والثروة، والنار، وما شابهها- يمكن أن يتم استخدام هذه المهارات من أجل التواصل المشترك المباشر عن طريق الأشخاص الذين يتمتعون بالأخلاق أو يمكن استخدامها بطريقة متلاعبة. إن هدفي من كتابة هذا الكتاب هو تعزيز التفاعل الصادق.

10. George Bach and Herb Goldberg, *Creative Aggression* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1974), p. 379.

١١. أتت العديد من هذه الأسئلة من كتاب جورج باش وبيتر وايدن The Intimate Enemy: How to Fighte Fair in Love and Marriage (نيويورك: William Marrow، ١٩٦٤)، صفحة ٩٤.

12. Rogers, *On Becoming a Person*, p. 332. Copyright © 1961 by Carl R. Rogers. Reprinted by permission of Houghton Mifflin Co., and that of Constable Publishers, London.

١٣. روجرز، Carl Rogers on Personal Power، صفحات ١٢٩-١٣٢. تم تصوير هذه المجموعة من التفاعلات؛ النتيجة، الفيلم The Steel Shutter، متاح للبيع عن طريق مركز استوديوهات بيرسون، ١١٢٥ طريق توري بينس، لايولا، كاليفورنيا ٩٢٠٣٧.

14. *Newsweek*, January 27, 1965, p. 5.
15. *Newsweek*, January 13, 1969, p. 60.

## الفصل الرابع عشر:

## حل المشكلات المشترك: التماس أفضل الحلول

1. William Reddin, *Managerial Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1970), p. 170.
2. Jeremiah 6:14, 8:11.
3. Erich Fromm, *Man for Himself: An Inquiry into the Psychology of Ethics* (Greenwich, Conn.: Fawcett Publications, 1947), p. 161.
4. Clark Moustakas, *Loneliness and Love* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1972), p. 27.
5. Quoted in John Kennedy, *Profiles in Courage* (New York: Pocket Books, 1957), p. 4.
6. I Kings 3:16–27.
7. Robert Townsend, *Up the Organization* (New York: Alfred A. Knopf, 1975), p. 35.
8. Mary Parker Follett, *Freedom and Co-ordination* (London: Management Publications Trust, 1949), pp. 65–66.

٩. ذكر سيدني فيربا، في كتابه Small Groups and Political Behavior (برينستون، إن. جيه.: مطابع جامعة برينستون، ١٩٦١)، صفحة ٢٢٣، نفس المخاوف تقريبا بنفس الألفاظ.

10. John Dewey, *Creative Intelligence: Essays in the Pragmatic Attitude* (New York: Henry Holt, 1917), p. 65.

11. Lewis Hahn, in *Guide to the Works of John Dewey*, edited by Jo Ann Boydston (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1970), p. 31.

١٢. إن الإرشادات التي دافع عنها جون ديوي لحل المشكلات ذكرت في العديد من الكتب والمقالات. قدم كتابه How We Think، النسخة المنقحة (بوسطن، D. C. Heath، ١٩٣٣؛ المنشور أولا ١٩١٠) توضيحاً أبسط لمنهجه. يمكن أن تجد تفصيلاً أكثر في كتاب ديوي Studies in Logical Theory (شيكاغو: مطابع جامعة شيكاغو، ١٩٠٣)، الذي قام بتنقيحه، وتوسيعه، وأصدره بعنوان مختلف: Essays in Experimental Logic (شيكاغو: مطابع جامعة شيكاغو، ١٩١٦). توجد تطبيقات لهذا المنهج في العديد من كتب ديوي بما فيها Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education (نيويورك: ١٩١٦)، صفحة ١٦٣.

13. Thomas Gordon with Noel Burch, *T.E.T.: Teacher Effectiveness Training* (New York: Peter H. Wyden, 1974), pp. 217f.

14. Gordon, *T.E.T.*, pp. 229–30, makes the very useful distinction between stating a problem in terms of needs and stating it in terms of solutions.

١٥. كتاب توماس جوردون Leader Effectiveness Training (L. E. T.): The No-Lose Way to Release the Productive Potential of People (نيويورك: Wyden Books، ١٩٧٧)، صفحة ١٩٥. إن هذه الخطوة الخاصة بعرض المشكلة من حيث الحاجات المتنافسة بدلاً من الحلول المتعارضة، والتي تعلمتها من د/ جوردون وزميله رالف جونز، تعد واحدة من أهم مفاتيح الاستخدام الناجح لطريقة حل المشكلة التعاونية.

16. Ross Stagner (ed.), *The Dimensions of Human Conflict* (Detroit: Wayne State University Press, 1967), p. 136.

17. Daniel Druckman, "Dogmatism, Prenegotiation Experience, and Stimulated Group Representation as Determinents of Dyadic Behavior in a Bargaining Situation," in *Conflict Resolution through Communication*, edited by Fred Jandt (New York: Harper & Row, 1973), p. 123.

18. Rensis Likert and Jane Likert, *New Ways of Managing Conflict* (New York: McGraw-Hill, 1976), p. 146.

١٩. طور بيتر لاوسون هذه الفكرة في بحث غير منشور. معظم الكلمات المذكورة له، لكن بعض الكلمات لي، حيث قمت بتعديل أفكار بيتر من أجل استخدامي.

20. George Prince, *The Practice of Creativity: A Manual for Dynamic Group Problem Solving* (New York: Harper & Row, 1970), p. 171.

## الفصل الخامس عشر:
## ثلاثة مبادئ رئيسية لتواصل فعال

1. Proverbs 4:23.

2. Carl Rogers, "The Necessary and Sufficient Conditions of Personality Change," *Journal of Consulting Psychology* 22 (1957); 95–110.

3. John O. Stevens, *Awareness: Exploring, Experimenting, Experiencing* (New York Bantam Books, 1973).
4. David Duncombe, *The Shape of the Christian Life* (New York: Abingdon Press, 1969).
5. Margery Williams, *The Velveteen Rabbit, or How Toys Become Real* (New York Avon, 1975), pp. 16–17.
6. Carl Rogers, *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy* (Boston: Houghton Mifflin, 1961). Copyright © 1961 by Carl R. Rogers. Reprinted by permission of Houghton Mifflin Co., and that of Constable Publishers, London.
7. Karl Menninger, *Theories of Psychoanalytic Technique* (New York: Basic Books, 1958).

٨. توجد مناقشة ممتعة لمصطلح Philia في كتاب سي. إس. لويس The Four Loves (لندن: Geoffrey Bles، ١٩٦٠)، صفحة ٦٩-٧٠.

9. Waldo Beach and Richard H. Niebuhr (eds.), *Christian Ethics: Sources of the Living Tradition* (New York: Ronald Press, 1955).
10. Millar Burrows, *Outline of Biblical Theology* (Philadelphia: Westminster Press, 1946), p. 163.
11. Martin Buber, *I and Thou* (New York: Charles Scribner's Sons, 1958), p. 14. See also Buber's *Two Types of Faith* (New York: Macmillan, 1952), pp. 66ff.
12. Paul Ramsey, *Basic Christian Ethics* (New York: Charles Scribner's Sons, 1950), pp. 99–100.
13. Lorraine Hansberry, A *Raisin in the Sun* (New York: Signet Books, 1959), p. 121.
14. Thomas Gordon, *Parent Effectiveness Training: The "No-Lose" Program for Raising Responsible Children* (New York: Peter H. Wyden, 1970), pp. 15ff.
15. Paul Tournier, *Secrets* (Richmond, Va.: John Knox Press, 1965), pp. 9, 23, 28.
16. Carl Rogers, *Client-centered Therapy* (Boston: Houghton Mifflin, 1951), p. 20.
17. David Deitch, "The Role of the Ex-addict in Treatment of Addiction," *Federal Probation*, December 1967.
18. H. Richard Niebuhr, *The Purpose of the Church and Its Ministry: Reflections on the Aims of Theological Education* (New York: Harper and Brothers, 1956), p. 35.
19. Milton Mayeroff, *On Caring* (New York: Harper & Row, 1971), pp. 41–42.
20. William Lewis and Wayne Wigel, "Interpersonal Understanding and Assumed Similarity," *Personnel and Guidance Journal* 43, no. 2 (1964): 155–58.
21. Rogers, *On Becoming a Person*, p. 332. Copyright © 1961 by Carl R. Rogers. Reprinted by permission of Houghton Mifflin Co., and that of Constable Publishers, London.

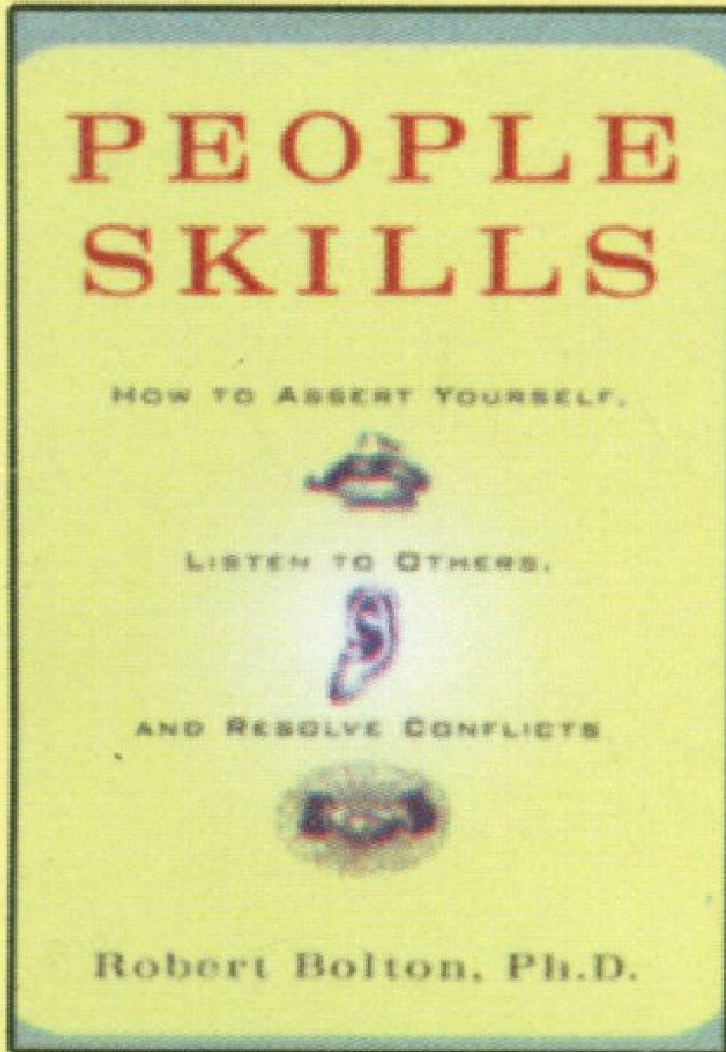
## خاتمة:
## أربع خطوات للتواصل الأفضل

1. Robert Carkhuff, *Helping & Human Relations: A Primer for Lay and Professional Helpers* Volume II, Practice and Research (New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc., 1969), p. 6.
2. Allen Ivey, *Microcounseling: Innovations in Interviewing Training* (Springfield, Ill.: Charles C. Thomas, Publishers, 1971), p. 117.

# الفهرس

**الدكتور روبرت بولتون** هو رئيس شركة ريدج للاستشارات بكازينوفيا، نيويورك، وهي شركة متخصصة في تحسين الأداء البشري في مجالات الصناعة والصحة والتعليم والحكومة. درس فريقه للآلاف من المديرين وموظفي المبيعات ومراقبي الخط الأول والأمناء وموظفي خدمة العملاء وبعض رجال الدين والعاملين بالرعاية الصحية والأزواج وغيرهم.

تواصل




**جدار من الاستياء الصامت يفصل بينك وبين شخص تحبه**

**تستمع إلى جدال لا يبدو كل طرف فيه مهتماً بما يقوله الآخر**

**تنصرف بذهنك إلى أمور أخرى بينما يتحدث الناس إليك**

مهارات الناس هو كتاب عن مهارات التواصل يساعدك على التخلص من هذه المشاكل وغيرها من مشاكل التواصل. فالمؤلف روبرت بولتون يصف لنا أشهر اثنتى عشرة عقبة من عقبات التواصل، موضحاً كيف لهذه العقبات أن تدمر أى علاقة بزيادة الدفاعية والعدوانية أو الاعتماد على الآخرين. وهو يشرح لنا كيف نكتسب القدرة على الإنصات، والتصرف بحسم، وتسوية الخلافات، وإيجاد حل للمشاكل مع الآخرين. تلك هى المهارات التى ستساعدك على التواصل بهدوء، حتى فى المواقف المتوترة والمشحونة بالعواطف.

هذا الكتاب يوضح لك:

- **كيف تلبى احتياجاتك باستخدام أساليب الحسم**
- **كيف تتحدث لغة الجسد غالباً بصوت أعلى من الكلمات**
- **كيف تستخدم الصمت كإحدى وسائل التواصل القيّمة**
- **كيف تقلل من حدة الخلافات الأسرية، وشجار المحبين، وغيرها من الجدالات الساخنة**

ولأنه يجمع بين استثارة الفكر والطرق العملية، فإن كتاب مهارات الناس يذخر ب...
يمكنك استخدامها لتنمية التواصل بطرق جادة، كل يوم.


**د. روبرت بولتون** هو رئيس شركة ريدج كونسالتانتس بكازينوفيا، نيويو...
متخصصة فى تحسين الأداء البشرى وتنمية مهارات التواصل.








مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore
...ليست مجرد مكتبة